WEALTH MANAGEMENT & SUCCESSION PLANNING

企业家、私人银行
家族法律顾问的
必读书



私人财富管理与传承

破解基业长青的财商、法商与情商密码

龚乐凡◎著



中信出版集团·CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:私人财富管理与传承

作者:龚乐凡

ISBN:9787508664378

中信出版集团制作发行

题记

谨以此书献给我的太太和孩子

是你们给了我灵感和动力

让我意识到什么是人生中国最重要的财富

推荐语

过去30多年，中国企业家所思所想的核心命题是如何创造财富，其实比创造财富更具挑战性的是如何传承财富。真正的家族财富传承故事涉及太多的牺牲和放弃，更是饱含智慧和挑战。未来数年将是中国民营企业陆续完成交接传承的关键时期，如何在探索中不断解码财富管理与传承问题，以实现创富守富与传承的双赢，已然成为目前中国高净值家族的核心关注点之一。

在这一方面，龚乐凡先生的新作《私人财富管理和传承》提供了全面而独到的视角。在翔实的案例中，既有对国外经验的解读，也有对中国本土实践的探讨；既有对家族企业传承与架构的规划方案，也有对家族财富保护和传承的法律工具应用。与此同时，读者还可以找到资产保护、增值之方法，也可体悟家族文化传承之精髓。

该著作从理论与实践的角度帮助家族企业进行了一次全面的梳理与总结，也是对国内家族财富管理与传承方式的一次探索，对当前中国高净值家族极具参考意义。

——《财富管理》杂志社

龚乐凡博士的《私人财富管理与传承》一书是一部详尽的介绍家族财富管理和传承的操作指南，是国内领先的家族企业以及家族办公室从业人员的从业宝典。

——北京大学光华管理学院副院长、讲席教授、博士生导师 金李

罗斯柴尔德第一代掌门人梅耶男爵通过合理的家族治理，令后代子

孙历经250多年的风雨洗礼依然繁荣兴旺，昂然屹立于世界财富家族的顶尖，用最有力量的事实打破“富不过三代”的魔咒。龚博士的著作运用了大量海内外案例，细腻又深入浅出地描绘了家族财富传承的需求在中国社会结构变化中的演变，并且运用了丰富的财富管理知识，结合现实，向读者展示了如何有效地运用法律手段及专业，富有远见的财富规划，将家族财富的三个关键组成因素——金融、人力以及智慧，在制度与管理的基础上，长久有效地结合起来，使其能够世代相传并发扬光大。非常期待本书的出版，相信它会成为中国企业家们思考传承接班道路上的一盏明灯！

——罗斯柴尔德银行（亚洲）CEO 张璟瑜

本书在很大程度上满足了中国高端财富人群对财富管理和传承方面的渴求，既全面、专业具有可操作性，又不乏可读性和趣味性，尤其是独辟蹊径专门讲述了富裕家庭子女的心理教育与价值观传承，为国内所仅见。生动的案例使枯燥的专业知识变得浅显易懂，透彻的分析给专业人士以新的思考和启迪，可以说，它是国内家族财富管理领域一次有益的尝试和创新。相信本书不仅对家族企业财富管理和传承有借鉴作用，而且会在更广泛的受众层面引发共鸣。

——中国银行业协会私人银行家俱乐部主席、民生银行私人银行部副总裁 李文

财富传承的主体是人而非财富，作为生物基因和文化基因的共同载体，人才是最大的财富。财富传承的规划是基于对人性的深刻体悟和对社会复杂性的充分认知做出的智慧决策；在财富传承的过程中最困难的部分不是让财富增值多少百分点，而是如何把独特的柔性文化从家族中提炼出来并传承下去，同时严格控制风险，这也是在财富管理行业内常常被忽略的部分。中国的财富新贵在传承上尚未对政治经济的复杂性进行成熟的思考，很多人甚至刻意回避，观念的误区给中国财富家族的成功传承带来了巨大的隐患，突发事件令财富大厦一夜倾覆的案例层出不

穷。因此，非常欣喜龚乐凡先生能将自己的所学所悟著述成书，以飨世人。

——中欧家族传承研究中心&财富管理研究中心执行主任 冯媛

在中国，传承过程中的感性因素太多，这直接导致了许多失败的案例。而本书中所提到的很多内容和工具对中国家族企业非常有实践可操作性。希望它能够成为一本指南，帮助更多财富家族用理性与专业的方法解决传承问题。

——《接力》杂志出品人、中国“创二代”组织“接力中国”

青年精英协会理事 杭佳一

“善用财富”是财富本身的属性，“善财价值”的有效开发是财富拥有者的能力。本书首次提出“善的业力”概念，并系统地论证了慈善与财富获得、人生幸福感的关系，使人们把“善”自然融入人类发展中。慈善作为家族传承中的重要内容，我们应当对此有深度解读与感悟，而且应对家族精神传承的工具和方法进行不断的探知。本书关于家族基金会等家族慈善模式的介绍与分析，为对家族传承有深度需求的人群提供了重要的指引。在人类文明高度提升的阶段，家族慈善与财富价值开发与传承是中国财富拥有者的必修课！

——深圳国际公益学院合作发展总监 郭素

中国私人银行业方兴未艾，家族办公室小荷才露，在高端财富管理市场风起云涌之际，亟待系统理论的指导、国外经验的借鉴、既往案例的剖析，乐凡先生著作的出版正当其时，正应其势，故推荐之。

——德裕世家办公室董事长 张咏

鉴于历史等诸多原因，尽管家族办公室的概念在当下中国还不统

一，但是巨大的时代需求催生了其加速发展的驱动力，这个新生儿也和中华民族的传承紧密联系在一起。作为一部开创先河系统性介绍私人财富管理与传承的著作，此书能够为学者、专业人士以及家族继承人等各类读者打开一扇窗，收获具有实际可操作性的真知灼见。

——王思聪家族办公室（普思投资）董事副总经理 张寒

“富不过三代”这句古话，非常恰当地表达了财富家族在财富传承方面的困惑与担忧。要打破这一“魔咒”，我们急需克魔的宝剑。资深法律人龚乐凡先生的力作，正是这样一件有效的“神器”。

——德意志银行私人银行部中国区总经理 黄凡

私人银行服务推出9年以来，市场参与者已经从国内商业银行、外资银行扩展到信托机构、证券机构、三方机构，更有地产公司、汽车销售公司等多种机构以跨界服务的形式加入，所提供的服务也从简单产品销售向包括个人与公司、境内与境外、财富管理与传承等多维度全方位服务转变，越来越具有个性化、差异化和综合化的特征。本书从实践操作出发，在阐述财富管理法律工具与方法的基础上，不仅通过大量案例探讨家族企业传承的难点问题，同时也以崭新的视角分析了精神财富的传承和财富家族二代的心理教育和逆商培养，在国内出版物中是一种创新，希望本书的出版能够推动中国私人银行业务的进一步发展。

——中国银行个人金融部副总经理、私人银行部（上海）总经理 潘洁

本书全面阐述了财富管理、传承和家族价值观的微观方面，对传统的理财人士、资产管理经理来说，理解家族财富管理隐形的、人性柔软的一面非常重要，因为只有这样才能针对不同的家庭制定不同的策略，而不是仅仅将目光停留在财务回报之上。这是财富管理中艺术与科学的完美结合。

——前摩根大通亚洲私人银行部董事总经理兼全球投资专家，

东林家族办公室大中国区CEO 林少康

绝大多数高净值客户对于创富阶段积累下来的各种问题、风险并未做过系统的梳理与规划，而家族及个人层面发生的各种变化，又引入了更多的不确定性及复杂性。在此背景下，如何为客户提供其真正所需的私人银行服务，对我们而言既是机遇也是挑战。

近年来有关财富传承的专著如雨后春笋，但龚乐凡博士此书无疑是目前为止我阅读的最为独特而全面的一本。龚博士不仅结合财富传承工具对海外成功传承经验进行深度剖析，而且结合国内财富传承的实际情况进行了有益的探讨。相信书中关于家族治理、价值观传承的思考，对于国内家族企业的传承有所启发。

——平安银行家族信托首席顾问 李亮

在家族财富管理和传承方面，海外已有很好的实践，国内由于相关法律有待完善和成熟，各方面还处于探索阶段。本书基于现阶段国内法律和财富管理实践系统地介绍了私人财富管理与传承的理念及方法，值得国内从事此方面工作的专家学者、财富管理公司等相关金融机构、理财师学习。

——上海诺亚荣耀保险经纪公司总经理、中国精算师 娄道永

过去几十年来，中国人从未像现在一样拥有如此多的财富，无论是个人还是家庭甚至国家都面临着财富的使用和管理问题。因为存在的社会影响力，家族的财富传承也不单纯是个人的私事。因而，财富管理和传承在现阶段是一个挑战，需要大家关注和思考，最终需要形成如书中所说的，在物质财富、人力资源和价值观三个根基之上的财富管理和传承模式。对财富拥有者以及财富管理从业者来说，龚乐凡律师的这本书

为大家提供了很好的理念与工具，非常值得一读。

——富国基金管理有限公司权益专户部总经理 于江勇

前言

人生最重要的投资就是你自己。

——沃伦·巴菲特

在一次论坛上，白岩松对柳传志说："现今'85后'、'90后'不再有食物上的饥饿感，这是幸运的。但是心灵饥饿同样是饥饿，也许现在我们比您那个时候更加饥饿。"注也许正是这种新的饥饿感，让我能潜心研究中国人在富裕之后所面临的新问题。其实，从某个角度来看，大多数人富裕以后产生的不再是饥饿感，而是缺乏某种安全感，就是财富如何才能持续；同时，这种持续还包括财富与爱的延续，能否做到"富过三代"，这就是继承、传承的问题。表面上看，这似乎是一个做好遗嘱工作、做好企业交接班的事情，但是更深层次上，这又是涉及文化、教育和价值观的问题：即二代的教育和成长以及家族财富文化、家族企业价值观念的培养，而这才是"传承"的深层核心。

在中国，极其富有的高净值人士虽然在数量上处于"小众"地位，但是他们以及他们家族对社会的影响却极为深远，他们的企业经营、投资行为、慈善和公益捐助乃至二代、三代的健康成长和稳健接班，对经济、就业、社会的稳定乃至更大数量民众的福祉可能都会有着直接或间接的影响。

在财富管理和传承领域的实践中，笔者发现，这些财富人士在财富管理和传承方面的需求以及他们企业和家庭存在的各类问题和困扰，其实也给服务于富裕阶层客户的财富管理人士提供了前所未有的机遇和挑战。在这个高端金融和法律服务领域，与中国财富人群数量以及个性化服务需求的迅速增长相比，我国在财富管理和传承方面的学术研究、教

育和培训、服务实践均严重滞后，其巨大的潜在价值和广阔的发展前景，如同一座被沙石覆盖埋藏的金矿，远远没有被充分认知、发掘和利用。

在这个生态圈中，从专业人士层面看，包括理财师、家族律师、税务筹划师、心理咨询师、培训师等；而从机构角度看，则包括银行、家族办公室、法律服务提供商、信托公司、保险公司、资产管理公司、移民服务公司乃至针对家族企业创一代以及创二代等的高等教育和高端培训机构。然而，由于各种原因，专业人士、专业机构的数量、质量和财富客户的巨大需求相比存在着严重的落差。这个领域可参考借鉴的书作也是以翻译的学术图书为主，而各类新媒体所传播的有关财富管理的知识和信息，固然很方便阅读，但是鱼龙混杂，不少甚至还包含错误信息、易误导人。新一代财富管理的专业人士急切需要在这个领域进行火线培训和提升，需要一本全面、专业、权威的教材和参考书，并且能够将欧美财富家族的管理和传承理念与中国实践相结合，以帮助他们更好地了解客户需求、更有效地服务客户。所以，这个供给和需求的严重落差既是挑战，又意味着机遇。

中国的财富家族，为什么不能享受到最先进的、国际化的财富管理和传承的理念与服务，从而让自己有机会摆脱“富不过三代”的魔咒？中国金融和法律领域的专业人士为什么不能通过学习和掌握这个领域的知识，开阔自己的视野，并在实践中提升自己，从而更好地为客户提供高端一流的服务？

这些成为促使作者决心撰写一本私人财富管理与传承的专业著作的初衷。一方面，中国的财富人群有权利了解他们应当获得什么样的服务，能够学习借鉴欧美、香港的财富家族如何管理财富、如何成功传承；另一方面，中国的专业人士和专业服务机构更需要在这个全新甚至陌生的领域获得更权威和来自实践操作第一线的知识和指引。

就这样，我们开始了写作，过程虽辛苦，但也乐在其中。我们希望

它能成为家族企业决策者、财富家族成员、（超）高净值个人、家族办公室及家族财富管理专业人士案头的一本必备工具书。

为什么中国到了必须重视财富管理和传承的时候？根据《2014年胡润全球富豪榜》，10亿美元（约合人民币60亿元）以上级别的华人富豪共有457位，平均年龄为59岁，中国千万以上的富豪已经超过109万人；而据招行—贝恩发布的《2015年私人财富报告》，个人可投资资产超过1000万元人民币的人数在2014年末达到104万人。以上数据虽然统计方法不同，但是都反映了中国现阶段的高净值人群规模非常庞大。另外，在未来5~10年内，全国有300多万家民营企业将面临企业传承问题。随着改革开放成长起来的第一代民营企业家正逐渐老去，很多家族企业目前正处在财富交接的关口，财富传承日趋紧迫。

然而，无论是基于包括胡润百富在内的机构调研，还是从已经出现的相当数量的传承失败案例来看，人们对财富管理、资产安全与财富传承缺乏了解，存在误区，容易被误导。

如何应对“心灵的饥饿感”？传承不等于继承，财富上的“饱腹感”也无法弥补“心灵的饥饿感”，这尤其体现在财富人士的子女教育上。

美国心理学家梅德林·莱文（Madeline Levine）博士在其专著《特权的代价》中提及，基于一项2007年的研究调查，在美国富庶家庭中，有30%~40%的青春期孩子存在不同程度的心理障碍，其中青春期少女中高达22%患有抑郁症，是全国七年级少女患抑郁症比例的三倍。到了八九年级，这类家庭的女孩有三分之一出现了显著的临床焦虑症状。数据资料显示，来自富裕家庭的12~18岁青少年，有30%~40%正遭受心理疾病的困扰。

而据一项调查显示，中国将近28.67%的富二代认为他们身边家境优越群体中有人存在不同程度的违法犯罪问题。有42%的被调查者认

为“毒品偶尔玩玩无妨，只要不上瘾就好”，只有38.1%的人认为吸食毒品是一种堕落行为。[注]

在大量的案例中我们发现，没有智慧的传承，即使有财富的继承，财富终将消亡，甚至会加速消亡。而在我们服务客户的时候，不少高净值人士都有这样的担忧：过多的财富可能会给孩子带来不利的影响，因此希望我们在传承的筹划安排中，设计好方案，兼顾孩子的教育和成长，做到财富与精神的真正传承，实现基业长青。

家族企业面临什么样的特殊挑战？波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）在一项家族企业和非家族企业的对比研究中发现，家族企业的业绩表现更为稳定，尤其是在经济低迷时，其表现更为出色。同时，研究发现，家族企业在长期战略、业绩稳定、高级经理人和员工的高忠诚度以及具有鲜明的企业文化方面明显胜出非家族企业。麦肯锡对114个家族企业与1200家其他大型公司进行对比后发现，家族企业在员工激励和领导力上显著优于非家族企业。[注]

当然，在传承和家族治理方面，家族企业也面临莫大挑战，包括企业对家族决策者的严重依赖，企业内部存在的任人唯亲，以及家族成员内耗争斗给企业和财富带来的极大的负面影响。

一项对250家中国香港地区、台湾地区以及新加坡家族企业传承的研究发现，这些企业在所有者交班过程中都承受了巨大的损失，在新旧掌门人交接年度及此前的5年，家族上市公司的市值在扣除大市变动后平均蒸发了60%。[注]法国的INSEAD商学院和哥本哈根商学院的两位教授对丹麦5300家私营企业的调查发现，家族企业中任职的家族成员和非家族成员的雇员相比，前者的业绩表现显著低于后者。[注]

而中国由于计划生育导致相当数量的财富家族只有一位子女来作为唯一的继承人。接班安排不当，则非常容易导致企业在二代手里资产缩

水，甚至最终发生多年积累毁于一旦的情形。即便交接班成功，如果对家族的发展没有预见力，那么也会影响家族企业的控制权和管理。

基业长青背后的神秘业力是什么？除了介绍财富管理和资产保护的技巧，我们不得不面对一个神秘的问题，成功与财富的背后，是否有某种“好运”在起着神奇的作用？冥冥之中是否有着某种力量保护着这些幸运的财富家族？而那些家道中落的家族的失败难道仅仅是由于理财失策吗？善举、公益、价值观究竟对财富的创造和守护起到什么样的作用？善举和好运，是否存在某种巧合？当我们把一系列的财富家族案例集中起来进行归纳和分析，我们发现了什么？这也许是本书中最为励志和发人深省的部分。

上面的这些挑战和问题，都会在本书中找到答案。我们希望，通过揭示世界财富家族的财富管理、传承和家族治理的秘密，广大读者可以受益于本书所介绍的理念和方法，尤其是财富管理领域的专业人士、机构可以从中获益，更好地为客户提供高端理财服务，同时也能提升自己的“财商”以及生存和投资哲学，为自己的财富管理和下一代教育积累经验。

本书分享了国内外许多财富家族的故事和案例，引用真实资料和数据，描述不少鲜为人知的细节，并通过轻松、浅显的语言来说明较为复杂的金融、投资、法律以及教育方面的问题。

最后，我们希望本书能够帮助中国数百万民营企业家和他们的家庭从容应对人生中的重要决定和转折点；面对人生的无常，他们更加胸有成竹，充满自信，而不需要在迷惘中无可奈何。这些影响财富人生的决定可能包括移民、重大的投资决定、家庭教育、婚姻、遗产分配、国内外信托、家族企业的传承和家族的治理。

在写作本书过程中，相关行业内的诸多资深人士与我们分享了其亲身经历的财富管理和投资经验、智慧和方法。在金融和资产配置方面，

我们获得了高盛私人银行部康宁先生的指导；在保险方面，则获得了诺亚保险经纪公司总经理娄道永先生以及香港Willis公司资深财富管理顾问潘凯儿女士所提供的帮助，他们的无私分享开阔了我们的视野，丰富了我们的写作内容。在此对他们表示特别的感谢。

此外，还要感谢中信出版集团的副总编辑季红女士对本书的鼓励与支持，感谢谭惠芳女士在本书的编辑、审定和出版过程中所投入的大量时间与心力，以及张源源女士在书稿的推广与策划上所给予的帮助与指导。

与此同时，特别感谢参与本书编辑和研究工作的团队成员：汪中海、张紫薇、张卓晨、董丙刚、李怡、陆珊菁、王瑶、陈璐。

* * *

我们既然无法预测未来，那么不妨用自己的努力和智慧创造未来。如美国通用公司的前首席执行官杰克·韦尔奇所说，“如果你不去主宰自己的命运，那么别人会。”对于提升自己的财商、管理自己和家族的财富，掌控自己和家庭的未来，何尝不是如此？千里之行，始于足下；我们在今天投资自己、付诸行动，就是为未来播下希望的种子，创造更为美好的明天！

---

1. 柳传志等.变局与格局——互联网时代的企业生存之道［M］.北京：新世界出版社，2015.
2. 陶涛，于一.中国富二代调查报告［M］.北京：中国友谊出版公司，2012.
3. The Upsides:Old-Fashion Virtues，Economist（《经济学人》），2015-04-18.
4. 范博宏.交托之重［M］.北京：东方出版社，2014.
5. The Downsides:How Families Can Cause Trouble for Their Firms， Economist（《经济学人》），2015-04-18.

第一部分 概论

第1章 财富管理与传承之惑

Everybody knows that you need more prevention than treatment,but few reward acts prevention.

所有人都知道预防比治疗更重要，但预防只得到很少的奖赏。

——《黑天鹅》作者，纳西姆·尼古拉斯·塔勒布

近年来，随着中国经济的发展，高净值人群日益增加，财富保护和财富传承已经越来越受到他们的重视，据招行—贝恩发布的《2015年私人财富报告》，“保障财富安全”自2013年以来已经连续两年成为高净值人群的首要财富管理目标，而对“财富传承”的关注在2014年也仅次于“财富安全”。

然而，与创造财富相比，守富和传承是一门完全不同的学问。传承绝不是简单的“继承”，而是一项复杂的综合工程，需要财富人士未雨绸缪、综合规划。因为一旦面临全球经济和政治环境的“蝴蝶效应”，或遭遇突如其来的“黑天鹅”事件，或是由于婚变、家族内斗导致企业资产缩水，缺乏准备的财富人士往往会遭受巨大损失，严重的甚至遭遇企业破产与家族破败。

1.1 高净值人群成为财富纷争的“高危人群”

虽然财富本身并不是灾难的直接动因，但高净值人群往往是财富纷争的高危人群。以台湾经营之神王永庆为例，去世之后，他留下的资产达600多亿元人民币，[注]由于既没有遗嘱也没有其他安排，兄弟姐妹之间的抢班夺权、大兴诉讼在父亲王永庆去世后不久就争相上演。其三房太太，膝下10多名子女相继在美国、中国香港、中国台湾等地起诉要求分割遗产，而为了分割财产，他们还得缴纳100多亿元新台币的遗产税。[注]

从资产传承的角度看，去世之后即引发遗产诉讼的富豪包括香港的龚如心、霍英东，以及尚未去世就发生妻室子女资产争夺大战的澳门赌王何鸿燊。而名人的遗产纠纷同样很多：著名国学大师季羡林，著名画家陈逸飞、李可染、刘海粟、许麟庐，著名相声艺术家侯耀文，特型演员古月，著名男高音歌唱家帕瓦罗蒂，一代巨星迈克尔·杰克逊等。

从资产管理和保护的角度看，诸如离婚所导致的家变其破坏力不容小觑——因夫妻或者家人反目遭受重创的著名公司也不在少数，新闻集团大亨默多克第二次婚姻的结束所导致的离婚财产分割，导致其前妻安娜分走了默多克17亿美元的资产。而中国的企业真功夫、土豆网也是因为创始人离婚事件而错过上市的最好时机，甚至逐渐走下坡路。而同样遭遇离婚，但经过财富安全筹划、使用了信托工具的龙湖地产创始人吴亚军和蔡奎夫妇分手，虽然导致龙湖股价一度下挫4%，市值蒸发43亿港元，但当公众得知夫妇两人对于上市公司的持股分别由两家家族信托持有的安排之后，股价在3天内止跌反弹，恢复到宣布离婚前的股价水平。

除此以外，还有“治家”不力所导致的问题。例如，GUCCI家族犹如

莎士比亚戏剧般的家族战争和败局，新鸿基家族兄弟纷争导致的10亿元天价律师费的诉讼和牢狱之灾，香港镛记酒家因兄弟不和导致的司法清盘案，李锦记家族早期的兄弟纷争和拆家以及台湾新光集团的母子、兄弟纷争等。

有的财富人士通过专业人士已经安排了信托等传承筹划工具，但是仍然无法逃过一劫。例如，梅艳芳母亲起诉某知名银行要求撤销梅艳芳生前所立之信托但最终败诉的一系列诉讼。

本书会对这些案例加以分析和阐述。我们丝毫不怀疑这些杰出人物的“创富”能力，然而在守富和传承方面，因诸多因素导致的悲剧却让人扼腕叹息。这些悲剧有两个共同点：第一，这些争议、诉讼都是因巨额财富而起，所以，如果没有妥当的财富保护措施，就可能招来是非。第二，争议往往是传承安排上缺乏周密的筹划所致，或者没有真正解决传承的根本问题，例如二代接班的能力和传承的人格分析等。

俗话说，“苍蝇不叮无缝的蛋”，巨额的财富往往吸引各种人的注意。我们在为一些财富家族提供咨询的时候发现，缺乏自我约束的富有家族二代成员身边常有一群处心积虑希望攫取财富的“朋友”，通过借款、项目合作、恋爱、游玩、赌博、高利贷等各种方法来谋取利益，虽然创富一代对这样的二代家族成员怒其不争，但是也非常无奈。

针对这样的情况，一方面，财富家族领袖必须做好“自检”的工作，通过和专业人士的合作，梳理家族和财富所面临的风险和问题，并合理进行资产保护和传承的布局；另一方面，家族领袖需要对财富进行一些隔离安排，以化解未来不可预见的风险。

而我们正是希望通过揭开世界成功财富家族管理和传承的神秘面纱，让中国的富裕人群能够了解、实践财富背后的人生智慧，从而真正找到“富过三代”、财富永续的金钥匙。

1. 王永庆遗产争夺战再开打四房子女终获承认，http://news.qq.com/a/20110425/000853.html.
2. 千亿遗产再起纠纷盘点王永庆家族争产内斗史，http://money.huagu.com/cfrw/1112/119291.html.

1.2 先有“守成”方有“传承”：警惕“黑天鹅”事件

所谓“黑天鹅”事件，在欧洲是指不可预测的重大稀有事件，意料之外却可能颠覆一切。之所以称为“黑天鹅”，缘于在发现澳大利亚黑天鹅之前，所有的欧洲人确信天鹅都是白色的。这个不可动摇的信念随着第一只黑天鹅的出现而崩溃；仅仅一次观察就可以颠覆上千年来对白天鹅的数百万次确定性观察所得出的结论，你所需要的只是看见一次黑天鹅。

也就是说，人们习惯相信的观点、乐观看待的事件，有可能是错的，而我们从未思考过“它是错的”所造成的后果，我们期待的破灭，竟是如此之轻易。即对于外界环境的风险尤其是小概率事件，我们欠缺认知能力甚至视而不见，但是当这些小概率事件发生时，却可能使财富遭受摧毁式的重创。

> 虽然黑天鹅事件不可预测，但是如果没有防范和对冲风险的机制，就可能遭遇万劫不复的后果。“黑天鹅”的逻辑是：你不知道的事比你知道的事更有意义。

在财富管理、政府决策、企业运营领域，虽然黑天鹅事件不可预测，但是如果没有防范和对冲风险的机制，就可能遭遇万劫不复的后果。此类小概率事件不胜枚举，例如美国的“9·11”事件、印尼历史上发生多次的排华事件、美国的次贷危机。这就是纳西姆·尼古拉斯·塔勒布撰写的对华尔街乃至全球影响深远的名作《黑天鹅》的主旨内容。“黑天鹅”的逻辑是：你不知道的事比你知道的事更有意义。在人类社会发展进程中，对历史和社会产生重大影响的通常都不是我们已知或可以预见的东西。

而就在现在，我们正经历一场人类历史上最大的财富大转移。这就是持续下跌的原油价格所带来的消费需求的增长及其对世界投资、金融格局的深远影响。2016年2月，据报道，美国银行的经济学家发布报告预计，“石油价格的持续下降将催生3万亿美元的财富大转移——从石油生产商到全球消费者的转移，这将是人类历史上最大规模的财富转移事件之一”[注]。而这对于投资和金融领域影响更为深远。多年以来，中东的石油输出国通过石油输出获得的资金进行大量的资产收购和投资，然而，根据皇家苏格兰银行的统计，石油输出国对全球经济的投入，从2012年的8000亿美元降到了2015年的2000亿美元。另外，各类投资者也开始对石油类及其相关行业的投资比较恐慌，这也导致股价的大规模下挫。截至2016年2月1日，美股蒸发的市值接近1600亿美元，这在很大程度上被认为与原油价格的持续走低有着微妙的关系。[注]

你无法预判，下一次“黑天鹅”事件将在什么时候发生，你将是获益者还是失利者。但有一点是肯定的，这些都对资产的安全管理提出了挑战。

除了法治、政治环境导致的小概率事件，金融、商业领域的风险，还有诸如宏观调控、政商人脉发生的变化以及各种原因导致的资金链断裂，都可能催生小概率的“黑天鹅”事件。如果你曾阅读吴晓波的《大败局》，你会对那些已经被历史淡忘的民营企业家的不幸命运扼腕叹息，这些曾经呼风唤雨的人物无非也是没有躲过因“黑天鹅”事件所带来的滔天巨浪而遭遇不幸。

当然，代际传承与家族企业的管理并不止于外部风险的对冲和管理，我们会进一步探讨家族企业取得成功以及家族企业代际传承的关键因素。



图1–1 “我听说是1929年的那场股灾把她的家当全都拼光了。”(注)

无论是企业的决策失误，还是更为宏观的事件，例如2015年的股灾，e租宝事件，还是中国富豪在2008~2009年曾经历的境外银行通过高风险金融产品（accumulator）对他们的“血洗”，都体现了小概率事件对财富所产生的巨大破坏力，所以，在财富安全与传承上就必须警惕“黑天鹅”事件。

既然“黑天鹅”事件不可预测，那么我们能够做的就是学会如何在总体上把控风险、预防不测，而不是去“学习精确的东西”。(注)

讲到“总体把控风险”，我们不妨看看中国的超高净值人士是如何配置他们的资产的。根据海银财富和胡润百富联合发布的《2015年度中国高净值人群资产配置白皮书》（以下简称《白皮书》），对个人总资产超过5亿元人民币的超高净值人士来说，近八成人的投资目的是财富增值，而以个人财富保值和企业分散风险为目的的保守型投资占比不高。

83%的超高净值人士依靠自有投资团队进行直接投资，15%的人依靠第三方机构，“原因是资产增值是超高净值人群投资的最主要目的之一，他们在投资时追求高收益，而第三方机构提供的产品的投资收益不能满足他们的需求，因此第三方机构提供的投资产品只作为他们资产配置中保值的一部分。”[注]

> 中国高净值人士的资产配置“缺乏个性和差异化，还远达不到‘合理配置资产’的程度”。

《白皮书》总结，中国高净值人士的资产配置缺乏个性和差异化，还远达不到合理配置资产的程度。理由包括：投资理财的观念不够先进、知识相对匮乏、目前市场上可选择的投资方式不够丰富、与专业的财富管理机构和团队缺乏必要的沟通和合作。[注]

所以，我们认为，在讲“传承”之前，先要学会“守成”，如果无法“富过一代”，又谈何“富过三代”？

提到“传承”，巴菲特在选择候选接班人的信中说，他需要的并不仅仅是一个善于管理风险的人士，“我们需要一位天生能够程序化识别并避免各种严重风险的人士”。正是这种谨慎的天性，加上谨慎的操作程序，让巴菲特始终能避免大的投资亏损，始终稳定地保持20%的收益率，44年创造了增长4000多倍的投资传奇。[注]

因此，就如《黑天鹅》的作者所说，“所有人都知道预防比治疗更重要，但预防只得到很少的奖赏。”我们写作本书的目的正是希望财富家族和财富管理专业人士能够学会预防和警惕财富管理和传承方面的“黑天鹅”事件，真正实现基业长青。

---

1. Joe Weisenthal,The Oil Crash is Kicking Off One of the Largest Wealth Transfers in Human History—A $3 Trillion Shift.http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-01/bofa-

the-oil-crash-is-kicking-off-one-of-the-largest-wealth-transfers-in-human-history.

2. Dani Burger and Oliver Renick,Tracing Oil's Hypnosis of Stocks From Wealth Funds to Junk,http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-01/four-theories-on-how-oil-has-hypnotized-the-global-stock-market.

3. 选自《纽约客》漫画集，原作者：Chon Day，创作于1940年。选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.

4. [美]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布.黑天鹅——如何应对不可预知的未来［M］.万丹，刘宁，译.北京：中信出版社，2011.

5. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书.第13页.

6. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书.第16页.

7. [美]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布.随机漫步的傻瓜［M］.盛逢时，译.北京：中信出版社，2012.

1.3 前所未有的挑战：中国家族企业面临传承大考

早在20世纪30年代，欧洲就有学者预测，随着上市公司的快速增长，家族企业迟早将会淡出人类社会，或者至少被逐渐边缘化，然而，接近1个世纪的历史却得出了相反的结论。家族和家族企业的可持续性以及它们对于社会政治和经济的影响远远超过我们的想象。而对家族文化与家族企业的研究发现，家族企业所具备的鲜明特点在许多方面让那些非家族企业难以望其项背。

根据世界银行2012年的调查数据，家族企业贡献了全球生产总值的80%，净资产回报率比非家族企业高出6.6%。[注]波士顿咨询集团在一项家族企业和非家族企业的比较研究中，通过对149家受家族企业控制或影响的上市公司进行调研，把它们和在相同国家、相同行业的非家族企业进行对照，发现家族企业的业绩表现更为稳定，虽然在经济蓬勃的时候并未明显优于非家族企业，但是在经济低迷时，家族企业的表现更为出色。[注]

研究还发现，家族企业在长期战略、业绩稳定、高级经理人和员工的高忠诚度以及具有鲜明的企业文化方面明显胜出非家族企业。麦肯锡对114家家族企业以及1200家其他大型公司进行对比后发现，家族企业在员工激励和领导力上显著优于非家族企业。

另一方面，家族对家族企业的平均控股时间只有24年，这意味着第一代创立家族企业大约24年之后，家族企业将脱离家族控制。家族企业在其传承和家族治理方面面临莫大挑战，包括企业对于家族决策者的严重依赖、传承问题、企业内部存在的任人唯亲，以及家族成员内耗争斗给企业和财富带来的巨大负面影响。

哈佛大学的调查统计数据表明：30%的家族企业可以成功传承到第二代，传承到第三代的概率只有12%，传承到第四代的家族企业只有3%。一项对全球5000家家族企业的研究发现，企业掌门人的突然死亡会给企业带来30%的业绩下挫影响，而配偶或者孩子的死亡则会带来10%的业绩下挫影响。[注]

哈佛大学的调查统计数据表明：30%的家族企业可以成功传承到第二代，传承到第三代的概率只有12%，传承到第四代的家族企业只有3%。

一项对250家中国香港地区、台湾地区以及新加坡家族企业传承的研究发现，这些企业在所有者交班过程中都蒙受了巨大的损失，在新旧掌门人交接年度及此前的5年，家族上市公司的市值在扣除大市变动后平均蒸发近60%。[注]

《白皮书》显示，截至2015年5月，中国大陆地区约有121万名千万富豪、7.8万名亿万富豪，以20亿元人民币为门槛的2015胡润百富榜上榜企业家人数也达到了1877名，创历史新高。中国社科院的一项调查数据显示，目前，中国第一代企业家的年龄平均为55~75岁，在未来5~10年内，全国有300多万家民营企业将面临企业传承问题。[注]

对中国的家族企业来说，一方面，由于历史的原因，财富的传承还是较为崭新的实践话题，即便是身经百战的创一代，对于如何传承财富，还需要学习和了解，而且即便通过专业人士的帮助进行了相关的安排，其效果也有待检验；另一方面，与欧美的家族不同，中国的企业家还面临独生子女政策所留下的历史后遗症，二代成员可能只有一位，那么传承的希望和担子就都落到了这位独生子女的肩上。

在这种“小家庭、大企业”的模式下，子女的事业选择空间变小，再加上传承规划不普遍和不完善，对家族企业架构师、咨询师和家族法律

顾问的概念了解较少，而且真正有经验的专业人士也相对欠缺，这些都导致了真正的传承实践在很大程度上仍停留在企业家自己摸索、碰运气的初始阶段。

而对已经有兄弟姐妹的二代，国外以及香港、台湾等地的家族企业内讧事件足以让大家警醒，尤其是当创一代的父亲（或母亲）去世而产生“权力真空”时，互不买账、互不相让的家庭矛盾就会导致企业管理层的分裂。面对这样的问题，家族领导者就应当及早（趁一代家族领袖健在的时候）通过设立家族理事会、制定家族宪法等方式，建立一套科学和民主的议事制度，让这样的协调、沟通以及纠纷解决机制逐渐在家族中深入人心。

亚洲的华人家族企业已经有了一些成功的传承案例，例如香港的李锦记、利丰集团和新加坡的余仁生，研究者发现这些企业有以下三个共同特点：一是采用源自西方的现代管理模式；二是家族内部以团结和谐的方式解决矛盾和遗产问题；三是送家族成员到海外留学。注

企业家个人、企业家家人和企业家的企业，每一个维度，都意味着不同的风险。

所以，家族的和谐和治理，无论是对于家庭、家族还是家族企业都至关重要。如果我们对于“财富安全”、“财富传承”还只是有一个模糊的印象和概念，那么我们先不妨从三个维度来了解，这三个维度分别是，企业家个人、企业家家人和企业家的企业，每一个维度，都意味着不同的风险。

在个人层面，如果个人财富和企业财富混同、营商决策有重大失误、税务筹划不当、资产没有安全配置，都会导致意想不到的风险，让企业和家人都措手不及，甚至把当事人推向更深的灾难深渊。

在家人层面，与家人、家庭的“家”字相关联的风险，包括搬家（移民）、拆家（离婚）、败家、分家（传承）四大风险。移民本身并不是什么大事，然而对家族海外投资、资产整体配置可能产生不可预估的影响。例如，如果移民目的地是全球征税的国家或者地区，那么当事人的全部收入（即便在中国获得的收入）都要在移民目的地缴纳所得税；如果要退掉该国“公民”或者“永居”身份，则还可能要缴纳一大笔费用，这往往是一般的企业家所无法想象的。家族成员败家所带来的问题和风险也让所有财富家族备感头痛，而离婚、分家对财富以及家族稳定的冲击也往往远超常人想象。

在家族企业层面，企业的传承、管理和营运、治理和股权结构等具有鲜明的特点和独特的挑战。如上文所述，在家族治理与财富传承理念以及相关实践都不够成熟的环境下，加之因独生子女政策所导致的“小家庭、大企业”模式，让这些面临传承大考的企业家备感挑战。

---

1. 吕元栋.传承人格：哈佛也学不到的传承力［M］.北京：东方出版中心，2016.
2. The Upsides:Old-Fashion Virtues,Economist（《经济学人》），2015-04-18.
3. The Downsides:How Families Can Cause Trouble for Their Firms,Economist（《经济学人》），2015-04-18.
4. 范博宏.交托之重［M］.北京：东方出版社，2014.
5. 高谈.复杂的传承 财富传还是散？［N］.第一财经日报，2010-09-04.
6. 参见Russell Flannery，华人家族企业真的“富不过三代”吗？福布斯中文网，2015-10-12.

1.4 寻找基业长青和财富永续的金钥匙

面对财富传承的巨大挑战，中国家族企业不要惧怕，因为西方国家诸多家族企业的成功传承已为我们提供了很好的借鉴。世界财富家族究竟有什么样的财富永续的秘密？我们不妨以美国最具权势的肯尼迪家族为例说明。约瑟夫·肯尼迪在19世纪20年代通过证券市场的内幕交易、操纵股市获得了巨额财富（以至于罗斯福总统请他担任证券监督委员会的负责人清理整顿华尔街股市注），其子约翰·F·肯尼迪成为美国第35任总统。

肯尼迪家族的财富来自约瑟夫·肯尼迪当年进行的具有战略眼光的财富布局。当时几乎所有的资产都由早在1927年就成立的家族办公室——肯尼迪家族办公室管理。在家族事业鼎盛时期，家族办公室会直接参与股市的投资，选择所投资的股票，而这些投资和资产管理工作，现在则由外部的财富管理咨询机构负责，家族办公室对资产配置有最终的决定权，而日常监督则交给一个六人专家咨询委员会负责。现在的肯尼迪家族后裔包括30多名成员，大多数家族财富掌控在数十个家族信托中，价值从几十万美元到2500万美元不等。

肯尼迪家族的资产之所以能够保有到今天，得益于老约瑟夫所走的最关键一步——将绝大部分资产放在信托之下，这避免了他那些能力并不算卓越的后裔们触及家族资产的主要部分，这些信托的受益人无法触及到信托资产本金的10%。而与此同时，这样的安排也在很大程度上避免了美国的遗产税。注

然而，肯尼迪家族并不位居美国《福布斯》富豪榜上的前列。如果我们看一下2015年的《福布斯》富豪榜前20名榜单就会发现，大多数富豪，例如盖茨、巴菲特、Facebook（脸书）的创始人扎克伯格

（Zuckerberg）等都是创富一代，通过继承的二代富豪则只占少数，包括沃尔玛的家族继承人、科氏（Koch）的家族继承人、生产糖果的玛氏（Mars）家族继承人。原因除了财富经过几代传承、因家族成员的增多而逐渐被稀释分散之外，还有另外一个重要因素就是家族成员未能有效地管理和控制家族核心业务。

在欧洲工商管理学院（INSEAD）的莫滕·本内森（Morten Bennedsen）教授和香港中文大学范博宏教授合著的《家族企业图谱》（The Family Business Map）[注]一书中提到了这样一个理论：家族企业经过代际传承是否仍能基业长青，取决于代际传承的障碍与家族资产的重要程度，家族对资产的控制与财富管理模式会因这两个因素而发生变化。具体如图1-2所示。

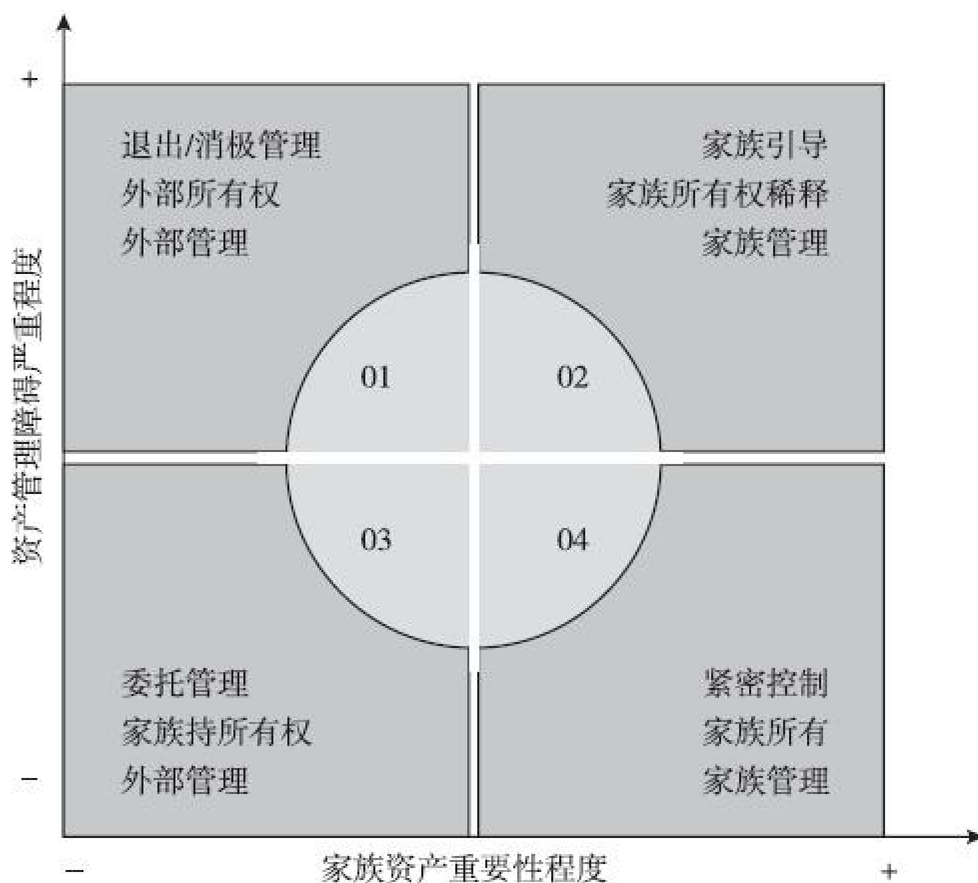


图1-2 家族企业控制与家族资产关系

在图1-2中，家族成员对家族资产和企业掌控度、管理参与度小的，会集中在01（消极管理或退出）板块和03（委托管理）板块，例如前文讲述的肯尼迪家族以及美国的迪士尼家族，就属于01板块，而知名家居企业宜家（IKEA）则落在03板块，所有权为家族控制，但其管理团队则为外聘。如果家族成员对企业的影响力、参与度较大，则会集中在02（家族引导）板块和04（紧密控制）板块，例如李嘉诚的长江实业、沃尔玛、日本丰田（虽然家族所有权因上市而有所稀释，但是家族成员仍然担当主要管理角色），而美国的科氏家族（企业80%以上股权掌握在二代成员手中，其余为员工持股），最富有的比尔·盖茨、巴菲特等均为上市公司创始人。

将图1-2和《福布斯》的榜单进行对比，我们会发现，在“美国最富有的400人”榜单上，创富一代占据多数，而通过二代继承且仍然占据榜单靠前位置的家族，也是属于积极参与企业管理、对家族企业和资产有着重要影响的家族。对家族企业控制力较低，或者主要是依赖资产管理的家族，其家业虽不可小觑（例如肯尼迪、杜邦、洛克菲勒家族），但是家族个人成员则难以登入财富榜单的前列。

所以，这就产生了一个进退两难的问题，财富究竟应当交给别人管，还是自己管？一方面，私人银行和财富管理机构反复强调专业打理财富的重要性，但是从榜单上看，似乎“自己管”所创造的巨大财富远远超过“交给别人管”所创造的财富？这个问题我们会在本书的第3章和第4章中进一步讨论和回答。

让我们再换一个角度来分析巨额财富和企业的传承，我们看以下案例。

| 案例1-1 |

曾经是美国第三大啤酒企业的施特罗（Stroh）家族，经几代传承后资产已经基本归零。而这个啤酒企业的“滑铁卢”式的转折点

在于其一次蛇吞象的并购，当时家族的第三代传人彼得·施特罗（Peter Stroh）担任首席执行官（CEO），他试图用大举并购的方式来扩大企业的规模。在净资产为1亿美元的时候，他贷款5亿美元收购另一家区域性啤酒企业，沉重的债务使施特罗无法与另外两大啤酒巨头在广告上血拼，再加上新的竞争对手不断加入与一系列市场决策失误，使得企业一直在走下坡路。数年之后，企业最终无奈以较低的价格出售，家族信托中的基金也在2008年被消耗殆尽。[注]

同样是一场可能葬送公司命运的豪赌，国际商用机器公司（IBM）的二代接班人小沃森则显得更为幸运。接班后不久，他开始了一个耗时5年、总计花费50亿美元、雇佣6万多名新员工、建立5座新工厂、投入甚至超出“二战”时制造原子弹计划的巨大项目——研发生产IBM360主机，让计算机首次具有兼容性。这一举动被当时的《财富》杂志称为“50亿美元的冒险”。当时正值IBM处于巅峰之际，小沃森却将整个公司的命运豪赌在计算兼容性这个概念以及这个将取代已有产品线的新产品上。如果失败，IBM原有的计算机业务将很快被竞争对手赶上，为了获得成功，IBM必须说服其客户摒弃原有IBM产品，过渡到没有经过实践充分检验的全新系统，这充满了冒险。然而，这一豪赌获得了巨大的成功，并因此奠定了IBM在计算机领域不可撼动的地位。1965年，数百台360型计算机出厂交付使用，到1966年底，已有8000台计算机出厂，当年IBM的销售收入超过40亿美元，税前利润高达10亿美元。小沃森和IBM成了史无前例的大赢家。在占据了计算机市场超过70%的份额基础上，进而把其他竞争对手远远地甩在了后面。[注]

同样是可能葬送公司的豪赌，IBM的二代接班人小沃森取得了成功，而施特罗却失败了。同样都是豪赌，同为家族继承人，为何会有截然不同的命运？这是商学院可以探讨的永恒话题。

之所以把这两个公司放在一起比较，并不是为了说明在家族传承中“运气”有多重要。如果我们再回顾一下《福布斯》的排名，进入榜单

前列的，无论是创一代的巴菲特、盖茨等还是二代接班后的科氏兄弟，都是积极参与企业管理的典范。企业的成功和辉煌与他们的积极财富管理有关。也许我们因此可以得出一个结论，成就企业辉煌、创造财富与企业领袖的个人热忱、才干和果敢不可分割，而表面上的博弈和豪赌，并非意味着冒险才会成功，而是公司领袖是否有牺牲短期利益换取企业长期成功的魄力。研究表明，在这方面，家族企业与由职业经理人管理、股权结构分散的上市公司相比，有着先天优势。那么，问题是，这种气质、热忱、使命感和魄力是否可以传承？

在基业长青和财富永续的迷宫中，有很多道门，需要不同的金钥匙。

美国的《福布斯》杂志曾经对美国许多家族进行采访和研究，试图分析家族财富延续的秘密。我们也一直在寻找那把能够开启基业长青之门的金钥匙，有意思的是，随着我们对成功传承数代的世界财富家族研究的逐步深入，我们发现，在基业长青和财富永续的迷宫中，有很多道门，需要不同的金钥匙。

对财富管理（私人银行、家族办公室）的专业人士而言，他们会说，进行必要的资产配置和做好资产的安全保障工作至关重要；对家族的法律顾问来说，他们认为对家族资产进行整体架构设计和规划，做好必要的隔离安排，巧妙使用信托、保险等工具，优化家族企业的法律治理结构，减少不必要的税负，有利于财富永续；对家族企业的研究专家而言，他们会告诉你，及早做好传承安排，处理好所有权和管理权的关系，了解家族年轻成员的个性，对企业接班、领导力过渡有着关键作用；而教育心理专家则认为，富裕家庭的孩子教育、家族的凝聚力并让家族成员找到自己的使命感、目标、学会感恩和奉献才是家族兴旺、荫蔽后代的上上策。

这些不同观点代表了不同角度的财富研究和发现，本书则试图从不

同角度探讨保证财富永续、家业长青的不同路径与方法。

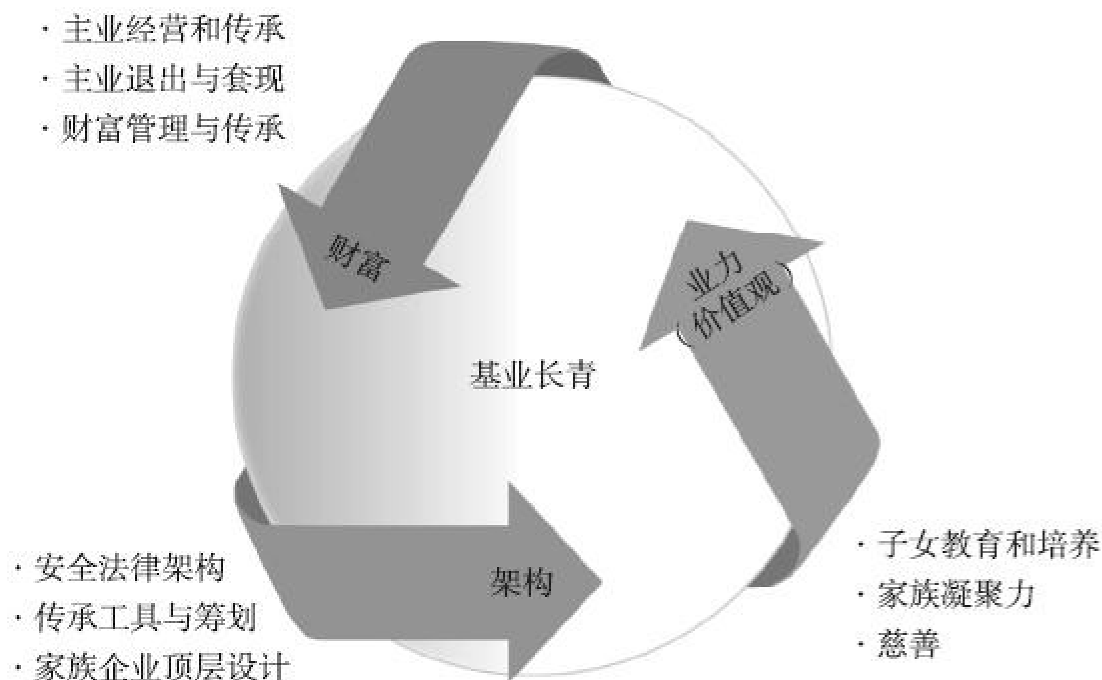


图1-3 保证基业长青的三大板块

因此，本书围绕保证基业长青的三大板块展开分析（见图1-3）。针对财富管理，我们注意到最大的财富来自家族企业主营业务（带有企业领袖个人烙印的管理模式、热忱、牺牲短期利益换取长远成功的果敢和决断力可能带来的巨额财富——以IBM小沃森为例），而财富管理旨在保证资产的安全、保值的前提下防止后代因能力局限导致的财富损耗和家族破败（让财富能够代代永续——以肯尼迪家族为例）。所以这两个板块同等重要，因为你无法预测你的后代是否能够胜任家族接班，你必须要做好两手准备。因此，在第3~5章，我们将会分别讲述财富管理、私人银行和家族办公室的内容，而在第8~10章，重点分析传承的难点与家族企业的传承。

针对第二大板块，家族基业的架构，我们会在第6~7章详细探讨，主要阐述家族法律顾问的作用，以及财富保护与传承所需要的法律工具。

针对第三大板块，我们会在第11~13章中探讨财富的“业力”管理，探讨如何提升家族凝聚力以及财富与慈善公益等几方面的问题。

---

1. 不可否认，在罗斯福竞选总统期间，约瑟夫·肯尼迪提供了大量的援助和支持，而当罗斯福请约瑟夫担任证监会主席时，有人提出异议，罗斯福回答说，要请到骗子才能去清理骗子（it takes a crook to catch one），暗指其了解各种操纵股市的门道。后来约瑟夫·肯尼迪在任上大刀阔斧地推行了美国证券市场的改革，包括要求上市公司定期公布财报等制度，获得了广泛的赞誉。
2. Carl O'Donnell,How the $1 Billion Kennedy Family Fortune Defies Death and Taxes,Forbes，2014.
3. Morten Bennedsen and Jospeh P.H.Fan,The Family Business Map,Palgrave Macmillan，2014.
4. Kerry A.Dolan,How to Blow $9 Billion:The Fallen Stroh Family,Forbes，2014-07-08.
5. 资料来源：维基百科关于IBM历史的简介和百度百科关于小托马斯·沃森的简介。

第2章 财富传承的三个根基

人生总有起落，精神终可传承。

——褚时健

“富不过三代”的说法并不止于中国。在爱尔兰有这样的说法——“Clogs to clogs in three generations”，其中的clogs是指在地里劳作穿的木底鞋，这句话的意思是，第一代人穿着工作用的木底鞋在土豆地里耕耘，没有接受过正式的教育，通过辛勤的劳动，一边积累财富一边维持着节俭的生活。第二代人接受大学教育，获得事业和物质的成功，在城里和乡村都有房产，逐渐步入上流社会，成为“富一代”。第三代人则作为“富二代”大部分都过着奢侈的生活，几乎不工作或很少工作，只知道花钱，这注定第四代人将重新回到土豆地里干苦力活儿——这是典型的三部曲：创造、停滞、消逝。注这个故事恰好也契合了那句广为流传的中国谚语：“富不过三代。”据说葡萄牙也有“富裕农民—贵族儿子—贫穷孙子”的说法，而德国也用“创造，继承，毁灭”三个词来形容三代人的命运。

家族财富转瞬即逝的现象并不是耸人听闻，财富并不会在代际交替的过程中自动延续，如果没有洞见未来和明辨是非的智慧以及精心的规划和管理，创业一代辛苦创造的财富在一两代人以后就会被挥霍掉。

看来，财富的保有和代际传承的挑战是世界性的。而当前关于财富传承的各类理论和观点似乎不少，但良莠不齐。传承是否成功，可能需要十年甚至数十年才能发现。就像人寿保险是否“灵验”要等去世了才知道。如果出现问题，没人能够从棺材里爬出来纠错。

对于代际传承这一跨度可能长达十几年、数十年乃至百年的巨大工程来说，其失败的代价往往是不可逆的。在传承方面，如果没有找对专家和正确的方法，那么结果也是如此。遗嘱也好，交接班的安排也罢，家族领袖一旦过世，既成的事实就难以回天了。

针对财富传承，中国的企业家需要一场新的启蒙运动，既需要自我的觉醒和摸索，也需要向成功者包括欧美的家族企业学习，并寻求专家的支持和帮助。

股神巴菲特最重要的合伙人查理·芒格（Charlie Munger）在他的投资箴言里就提出过“生存者经验”（survivors know）这一理论。他打了一个有趣的比方，就是去想一想那些走钢丝20余年并且仍然还健在的人，他们只要一步走错就会伤残乃至丧失生命，所以，他必须准确地知道什么知识是他掌握的，什么是他还不了解的，否则他根本不可能走钢丝20年还依然健在。所以，无论是投资、理财还是传承，我们必须向生存下来的人学习，因为他们掌握了真正的秘籍——唯有知者才能笑到最后。注如孔子所说“知之为知之，不知为不知”。而知道自己所不知道的（know what you don't know）才是掌握智慧的开始。

事实上，家族财富的传承又何尝不是在走钢丝？对于中国的财富家族来说，绝大多数的财富来自改革开放后的创业和积累，并非上一代的传承，因此，他们的财富管理尤其是传承方面的经验值几乎为零。所以，“生存者经验”的概念便具有特别的意义。新兴财富家族应该认识到向那些经历100年甚至几百年的家族事业“生存者”请教成功经验的重要性，向西方以及中国香港、东南亚地区历经数代传承的大家族学习传承方法，而不是自己闭门造车、“摸着石头过河”，或者轻信在这方面并不富有实践经验但号称“能做”的专业人士，这样的代价可能非常之大。

---

1. James E.Hughes Jr.Family Wealth— Keeping It in the Family.Bloomberg Press.2004.p3.
2. Tren Griffin.Charlie Munger:The Complete Investor.Columbia University Press.2015.p225.

2.1 在财富中我们忽略了什么

为什么“富不过三代”的古老预言一直是笼罩财富家族的阴影？为什么财富家族在代际传承中进行长期财富保有的努力最终可能会归于失败？在解答这一问题之前，我们应该面对一个更为根本的问题：家族传承或者说财富传承究竟传承的是什么？或者说，一个成功的传承安排，应该包括哪几个要素？在本书中，我们对照分析了许多财富家族的成功和失败案例，我们发现，关于传承，也许很多时候第一步就走错了、思考错了。我们相信本章将帮助读者通过了解世界财富家族传承的智慧，以崭新的角度看待家人、家事和家业。

谈起财富的传承，一个很容易产生的认识误区就是，把注意力几乎都集中在资产和金钱的继承和转移上，而这可能成为“富不过三代”的最重要原因。虽然财富传承顾名思义是指金钱、资产、家业的传承，但这只是狭义地看到了财富传承的一个方面，而忽视了传承另外两个重要的方面，即家族的人力资源财富与精神财富。



图2-1 财富传承三大根基之间的关系

图2-1反映了人力资源传承、价值观与精神财富传承以及物质财富传承的关联关系。家族创业一代希望让家族的成员，尤其是二代甚至未来的三代、四代，继承和享受荣华富贵，不必像一代那样去辛苦地劳作；然而，这个想法却忽略了一个重要的因素——家族的年轻成员、未来成员，他们本身也是家族最重要的财富，如果不将这样的人力资源用在正道上，而是一相情愿地让他们坐享其成，挥霍上一代人给予的物质财富，以为那就是“幸福”，那么挥霍和浪费的不仅仅是那些物质和金钱，而是作为家族未来、希望和中坚力量的二代、三代家族成员本身。也就是说，我们在谈财富传承的时候，应当避免将“财富”局限在物质财富层面，而是要思考、盘点所需要传承的究竟是哪些财富。

既然我们把这些家族的年轻成员、未来成员视为重要的人力资源财富，那么就应当让他们在财富的传递、保护、创造上发挥重要的作用，而创一代、家族领袖也应当以一个新的视角去看待这种特别的财富，在此基础上进行布局，将他们作为生力军、家族的未来领袖来看待，作为基业长青的根本要素之一。

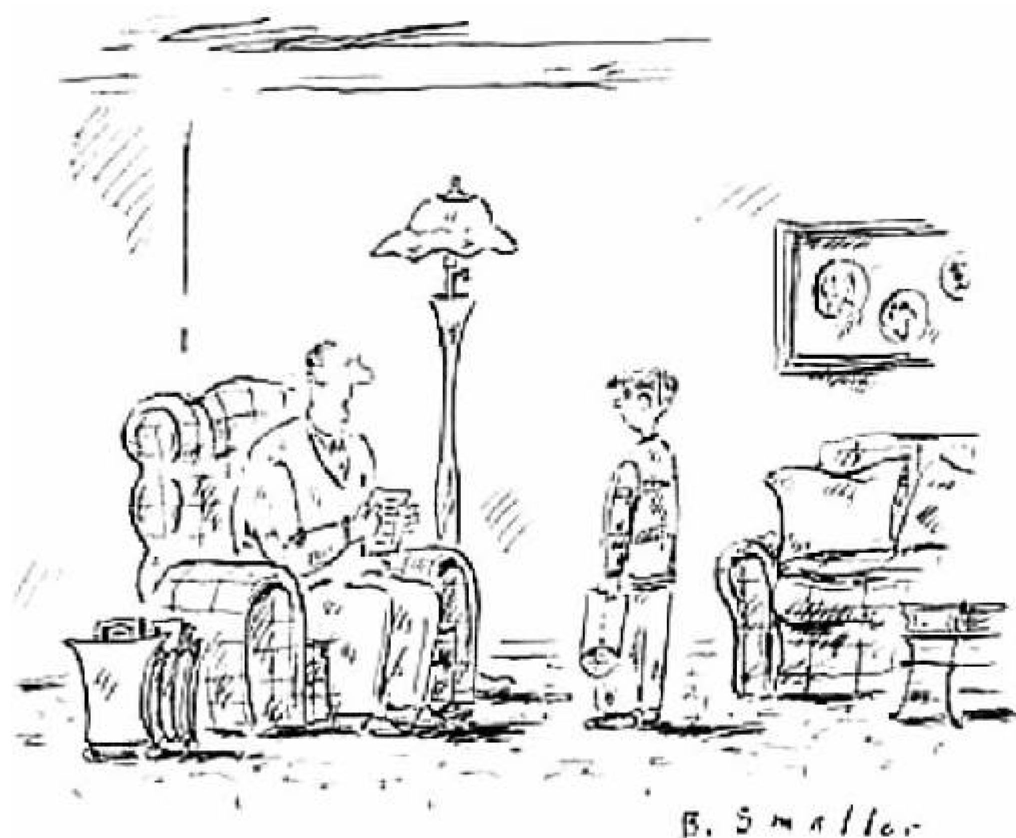


图2-2 “这些对你来说也许是你的成绩，但对我来说是我的投资回报。”(注)

有钱和有人，只是成就了两个要素，还不能保证成功。第三个要素，是将两者维系起来的纽带，是能够保障财富代际传承、家族健康发展的价值观和精神财富。三者加在一起，就构成了财富传承的三大要素。美国的家族传承问题专家小詹姆士·休斯（James E.Hughes Jr.）在其《家族财富》（Family Wealth）一书中提到了财富家族进行传承所应具备的三个根基。(注)

｜案例2-1｜老罗斯柴尔德与他的5个儿子(注)

18世纪中期，梅耶・罗斯柴尔德成立罗斯柴尔德集团。他有5个儿子，他将他们派到旗下位于欧洲五大主要金融中心的分公司中：法兰克福、维也纳、伦敦、巴黎和那不勒斯。他借钱给他们创业，但是有一个附加条件，就是这些资金需要归还，这样“家族银行”就可以继续借钱给其他的家族成员。他承诺，一旦原始贷款被偿清，每一个儿子可以保留自己所赚的利润。他对贷款收取低于正常水平的利率，同时也以智力资本的形式赚取收益。他要求每个儿子搜集所在城市的金融信息，并向他汇报。他同意和5个儿子共享这些信息。现在看来，他确实创建了一个有效的信息网络。

梅耶・罗斯柴尔德借助强有力的投资技巧来管理家族人力资源的风险。通过将每个儿子都派往不同的城市，他将其所拥有的人力资源分散到五种不同的投资地区，从而增加了抵御政治和经济风险的概率，因为至少有一脉可以经受这些风险。最终历史也证明了他的这种地域分散策略有多么高明。法兰克福、维也纳和那不勒斯的家族生意因历史事件而失败，伦敦和巴黎的分支幸存下来并更加兴旺。如果老罗斯柴尔德将他的5个儿子都留在法兰克福，便没有分散人力资源的风险，他的生意也就不可能幸免于难。通过给予每个儿子多元化成功的机会或者说给他们追求自己幸福的机会，也就增加了家族人力资源和家族财富。如今，200多年过去了，罗斯柴尔德的名字成为财富的代名词。

从这一非凡的财富家族实现完美传承的故事中我们可以学到些什么呢？首先，梅耶·罗斯柴尔德认识到人力资源——家族成员本身——是家族财富中十分重要的一种资源。拥有5个儿子及他们的子孙后代，他能够建立起一个王朝。此外，他确保他们受过的良好教育能够有用武之地。

其次，梅耶·罗斯柴尔德知道一个家族必须拥有智力资本，他明智地利用这一资本，包括他回收收益的方式以及让他的儿子在开展各自业务时互相合作、共享资源，这对罗斯柴尔德家族的成功同样至关重要。

与之对比，GUCCI家族的创一代却让3个儿子相互竞争，最终导致家族败落。没有智力资本和精神财富的家族或许可以获得最及时的金融讯息，但是却不知道该如何加以利用。另外值得关注的是，罗斯柴尔德家族的精神财富还体现在这个家族非同寻常的慈善行为。罗斯柴尔德家族在欧洲具有传奇色彩的一个重要原因，也正是因为他们积极参与公益以及对其他人的关怀。

最后，梅耶·罗斯柴尔德同样知道如何在长期财富保有中使用金融资本，正如他所做的那样，是借钱给儿子而不是把钱送给儿子，这让他们学会了责任、担当和自我约束。通过把钱借出去再收回来他可以循环利用他的资本，在全欧洲范围内寻找最好的商业机会。他的借钱行为带来家族金融资本的增长，最重要的是，也带来了家族智力资本的增长。另外，他也可以教导儿子们，他们在生意上的竞争对手因没有足够幸运地拥有一个有钱的老爸，生活会变成什么样。

没有对人力资源的管理、对精神财富的认知，便无法做到长期保持其金融资本。家族财富的传承绝非一个静态的过程，而是动态的流程，是需要家族的每一代成员都参与其中的宏大工程。财富家族应该让每一代成员都知道创造家族财富是多么的不易，积累家族产业更需要耗费每一代人的心血与智慧，从而使家族成员始终保有与初始家族财富创造者们同样的热情。物质终将面临生灭，唯有精神可以永驻。要想做到物质财富的永续传承，财富家族必须更加关注家族传承的另外两大根基——人力资源传承与精神财富传承。

---

1. 选自《纽约客》漫画集，原作者Barbara Smaller，创作于2002年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.
2. James E.Hughes Jr.Family Wealth—Keeping It in the Family.Bloomberg Press.2004.p4-5.
3. James E.Hughes Jr.Family Wealth—Keeping It in the family.Bloomberg Press.2004.p45-46.

2.2 人力资源传承：另一份家族资产收入表和损益表

或许很多财富家族还并不清楚，究竟什么才是一个家族的人力资源财富。彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）在其1954年出版的《管理的实践》一书中最早提出了“人力资源”的概念。他指出：“和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人。”德鲁克认为人力资源拥有其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。[注]如果一个家族企业缺乏有效的人力资源代际传承，不仅会给家族企业的持续发展带来挑战，而且会使家族企业失去新生的机会。家族的经营和企业的经营一样，当一个家族开始评估其家族成员的有效寿命，计划在其一生中最大限度地利用每一个成员的人力和智力资本时，这个家族就不可能进入能量缩减和混乱的状态，一个家族的混乱与无序才是这个家族资产负债表中最大的负债。

2.2.1 老罗斯柴尔德的人力资源配置

在上述罗斯柴尔德家族的案例中，我们发现，老罗斯柴尔德通过将他5个儿子派往5个不同的战略城市，布局到旗下位于欧洲五大主要金融中心的分公司中，从而将其所拥有的人力资源分散到5个不同的地方。这样做的目的既是战略布局，也是分散风险以增加抵御政治和经济风险的概率，保证至少有一脉可以经受住这些风险。事实也证明，他利用人力资源进行风险分散的策略是高明的。

在全球化的今天，家族领导者应该学习如何实施人、财、物在时间和空间的多维度配置，这一点，老罗斯柴尔德在200多年前就开始做了。这样的远见不仅体现在财富和资产的分散配置以对冲地缘风险，更重要的是，在动荡的多事之秋，尤其是在当时欧洲反犹太人的偏见和思潮大背景下，这种策略也大大提升了家族延续血脉的抗风险能力。而在

21世纪世界总体和平的今天，这仍然有借鉴意义，顺应全球化的主流，它既是分散和对冲财富风险的方法，也是提升生活品质、保证人力资源安全的重要策略。

总的来说，所谓家族人力资源实际上就是所有的家族成员包括父母、子女甚至祖父母孙子女，或者其他加入到家族事业中的旁系血亲聚合在一起所形成的资源，这种资源可能是跨代的，可能是兄弟姐妹之间所共同形成的资源和力量，而且这种资源不仅包括每个成员所拥有的能力、资源、财富、事业，还包括成员们所具有的精神力量和彼此之间形成的向心力。

然而，老罗斯柴尔德的成功经验或许会让我们思考一个问题：人力资源如此重要，但假如老罗斯柴尔德只有一个儿子呢？假如没有5个儿子为他分散风险，他该如何避免不可预测的风险可能带来的灾难呢？或许，很多欧洲财富家族会觉得这并不是一个问题，因为自己本身就拥有一个庞大的家族和众多家族成员，然而，这一问题或许正击中了中国新兴财富家族的软肋。

2.2.2 后计划生育时代中国家族企业的传承窘境

根据《福布斯》2015年对前100名中国家族企业的二代进行的信息收集和分析显示，有66名二代来自前100的富豪家族，其中，男性44名，女性22名。同时，他们中有39%为独生子女，也对中国家族企业新老更替造成了影响。㊟

调查数据显示，20世纪70年代初，中国人平均家庭规模为4.74人，1982年降低到4.43人，1990年已下降到3.97人，2004年为3.36人，这些数据反映出随着计划生育政策的推行，我国单户家庭的平均规模正在逐渐缩减。㊟这些数据意味着中国民企财富家族的家庭规模也呈现出同样的缩减趋势。

不得不说，曾经的独生子女政策导致了中国社会未来人力资源匮乏的问题，而引发的“小家庭、大企业”的传承结构已成为一个中国特色的传承难题。中国实行的人口计划生育政策，使得我国民企在传承安排上与欧美财富家族不同，家族企业的交接班面对的是“是非题”而非“选择题”，这就大大限制了家族内传承的可操作空间。家庭规模的严重缩水是否必然会危及家族企业的生存？家族企业只有一个子女作为企业接班人的时候是否会面临更多的传承困难和挑战？

（一）独生子女家庭的传承应对

从国内针对民营企业的调研来看，独生子女之所以会引发传承难题，在很大程度上是因为中国家族企业创一代依然把“子承父业”看作是天经地义的第一选择。当然，“子承父业”无可厚非，“只有一个儿子”就意味着对后代的教育、培养与文化熏陶变得更为重要，接班人作为财富继承人可以获得未来企业的所有权，接班人的素质就决定了未来企业的发展潜力。倘若独子教育成功，是优秀的企业继承人，又经过了科学合理的交接班规划，那么，这个问题或许就可以随之化解。

独生子女家族的传承是中国家族企业传承所遭遇的最大问题之一，而且绝不是三言两语所能够解决的。它至少在两个层面为家族的发展带来挑战：一是心理层面，在独子、独女的家庭环境下，因为只有一个继承人可以选择，创富一代的父母处于一个被任性的孩子“绑架”的地位。二是企业接班选择层面，家族企业在面临孩子不愿或者不能接班的情况下，究竟有什么实际的选择可以参考？

在第一个层面，也就是心理博弈方面，如果只有一个继承人，那么父母所面临的博弈选择几乎只有如下的“单选题”——要么向孩子妥协，要么威胁孩子将家产全部捐给慈善公益。但孩子其实很清楚父母的软肋，所以很容易在心理上操纵和要挟父母，为所欲为。从而导致许多“富二代”在品性上存在问题，本书第11章将对此做专门的分析和探

讨，并提出了一些解决方法，包括适当的“断供”、建立信托防止孩子败家、设定获取大笔资金的硬性标准、通过慈善和公益影响孩子等。

> 独生子女家族的传承是中国家族企业传承所遭遇的最大问题之一，它至少在两个层面为家族的发展带来挑战：一是心理层面上的，二是企业接班的选择层面。

在第二个层面，企业接班安排往往更为复杂。首先，在判断二代是否愿意接班上，父母最大的盲点是以为很了解孩子的想法，而当孩子的真实想法呈现在他们面前时，他们会大吃一惊。这在很大程度上与创一代对孩子的管教模式有着密切的关系。孩子不愿意接班的原因，也许就是他（她）不希望回到那种被专制手法束缚、没有独立发挥的空间，或者由于一代家长自己忙于事业对孩子放任不管导致家庭缺乏亲情，独生子女没有归属感。另外，可能是孩子的性格使然，例如，如果孩子有自我创业、自力更生的理想，或者希望发展自己的爱好，享受自己的强项和爱好带来的成就感，潜意识中也许会这么认为，“即使不去接班，反正家族企业卖掉所得财产也还是属于我的”[注]。

面对这样的传承困局，该如何应对呢？本书第8~10章将介绍这样几条传承路径：

第一，创一代的家长要改变自己的管教模式，给予子女表达自己观点的机会，避免自己急躁地强逼孩子接班。给予二代接班人一些时间和耐心，如果不愿意接班，则要慢慢引导。

第二，家族企业要进行现代化转型，包括两个方面，家族企业的治理结构优化和企业业务模式升级。在治理方面，要培养和激励有诚信的职业经理人，例如将经营权和小部分所有权（股权、期权激励）交给职业经理人，而让独生子女享有所有权。其实，家族企业在进行出售的安排时，如果有一套科学的治理制度，且企业对于企业家自己的依赖度越

小，那么企业在出售之后的存活率、成功率就会越高，而正是这样的企业，是能够在未来卖出高价进行套现的企业。而真的做到了这样，企业家就能进退自如——因为不出售这个企业，让二代来持有所有权，也可能是一个不错的选择。

如果家族成员在企业任职的人数少、接班的年轻家族成员在管理上缺乏经验，则应考虑着力建立完善的公司治理结构，并且在接班人周围打造新一代领导团队，为新生代提供一个优质的管理团队和环境。在这一方面，我们在第8章中讲述的新希望集团刘永好的传承模式就值得借鉴。如果子女确实对传承企业没有兴趣，或者缺乏能力，那么在家族成员中或者职业经理人队伍中寻找接班人也可以作为一种备选方案加以考虑，但是要对相关的风险有充分的评估和心理准备。企业的传承可能是一个为期10年的过程，要不时观察、调整，不要寄希望能一蹴而就。

第二个现代化转型就是指企业本身的业务模式升级。如果二代有愿望、有能力，希望从他（她）自己的角度进行一些创新的尝试，不妨在管理好风险的前提下，给予他们一些鼓励和空间，并要允许失败，做好相应的心理准备。如果成功，那么不仅把传承接班的问题解决了，企业的转型和升级问题也一并搞定了。

以抽油烟机知名品牌方太的家族企业为例，当一代掌门人茅理翔面临所创办的飞翔集团亏损越来越大并且新产品又没有销路时，他与儿子茅忠群一起重新调整战略，二次创业进入从未接触的抽油烟机领域并大有斩获，展现了父子两人惊人的决断力。这个过渡、接班、转型的过程，花了接近10年的功夫。

第三，将企业大部分资金用于慈善事业。麦肯锡全球资深董事彼得在回顾他指导家族企业继承的经历以及帮助创始人权力交接的策略时曾提到这一观点。他说："你可以效仿沃伦·巴菲特和比尔·盖茨，将企业大部分财富捐献给某个基金会，为社会做贡献，然后将慈善家作为你的第二职业。在美国，我们常常看到这样的例子，近年这样的事情也在新兴

市场涌现。”(注)

第四，首次公开募股（IPO）模式。IPO成为上市公司，是提升企业信誉度、获得融资扩张、赢得包括私募股权基金在内的战略资源支持和吸引高端职业经理人的一大利器，但是上市对家族企业也存在弊端，而且IPO有它的门槛，对于传统制造业，如果没有高科技、高增长以及热点行业（例如医药及医疗设备）的优势，佐以相关的行业领先地位及规模效应，无论在国内还是海外上市都是有困难的。而且，在公司上市成功之后，来自投资者和中小股东的压力会对接班人提出更高、更严的要求，对于接班人的能力也是一种前所未有的考验。有关家族企业上市的利弊分析，请参见本书第10章。

第五，出售套现。有些企业创始人没有机会或是不希望将所有权交至后辈手中。有可能是因为后辈中没有人可以继承，或是年轻一辈对企业所有权或管理权都了无兴趣。此时，企业创始人可以选择将现金资产交给专业人士打理，或者全身而退，再把钱投资到别的地方，例如，建立家庭理财室。有一个企业创始人不希望后辈在家族企业的背景下继续生活并承担相应责任，因此他将企业出售，把钱分给了组建联合家族办公室的子女进行打理。令人惊讶的是，几年之后，他的子女们一起成功地开拓了几项业务，业绩斐然，将他的企业家基因完好无损地继承了下来。(注)所以，企业家不要误认为二代不愿接班，家族的业务就得不到传承。家族的业务是动态的、变化的，如果能够由新生代将企业家精神、家族的价值观传承下去，并且取得不菲的业绩，那么家族企业做什么样的业务，已经不再重要了。

家族企业的另一种出售方式则是在欧美发达市场更为常见和普遍的管理层收购（management buyout）。由管理层通过借款的杠杆模式来向创始人和主要股东收购该企业。这个模式的优势在于，管理层对于企业比较熟悉，对于风险以及企业可以发展的认知度很可能比其他收购方要高。在相同或者相近的条件下，出售方也会更倾向于将企业卖给信赖和

一起打拼过的管理层，而管理层通过银行或者私募股权基金提供的贷款，也能够以现金方式支付大部分乃至所有的购股款项。这种模式对于想要高价退出的家族企业来说是一个可以实现双赢的切入点。当然，要获得这样的贷款，在中国的有关贷款通则和并购贷款制度下，尚存在一定的难度。但我们相信，随着更多人了解管理层收购，未来会有更多的制度创新和灵活空间。

（二）有女无儿的传承安排

在中国家族企业中，如果只有女儿没有儿子怎么办？事实上，如果进行科学合理的传承安排，化解“有女无儿”的继承难题是可能的。

日本三井的创始人三井高俊说过，“……宁愿生女儿，因为这样就可以挑选好儿子……”，这里指的“儿子”其实就是入赘接班的女婿。如果儿子不肖，可能要面临硬着头皮让儿子接班的问题，但是如果没有儿子，只有女儿，那么找到一个好的女婿让其接班可能是一个更为可行的方法。

另外，在家族人力资源中，家族中的女性成员也是一份宝贵而具有独特价值的重要资源。在美国，据相关统计，未来10~20年女性接班人的比例将大幅上升，而在国内，已经有许多女性承担了企业领导人的角色。一组针对中国女性企业家的研究数据，又让我们相信，在未来商业领域女性或许会占据重要力量。根据《福布斯》《2015年中国商界女性排行榜》公布的数据，100位新晋商界女性所管理的企业营业收入额高达22940亿元，较上一年增长了56%。[注]而据麦肯锡在2012年发布的一项针对担任公司高管女性的研究数据，公司执行委员会比例最高的企业在权益回报率以及赢利上的表现都优于同级别职务中没有任何女性的公司。[注]对此，我们将在第8章中介绍更多关于女性价值的内容与案例。

2.2.3 管理好家族人力资源的资产收入表

除了分散风险、合理配置好家族的人力资源财富，还需要重视如何管理和提升家族的人力资源，如何提升“协调能力、融合能力、判断力和想象力”，达到最大限度地利用每一个成员的人力和智力资本。

正如巴菲特所说，“人最重要的投资就是你自己”，而且这个投资所带来的回报不仅巨大，而且没人能够偷走、抢走，或者对之征税。适用到家族财富管理和传承上，就是最大限度地让每个家族成员拥有学习和成长的机会，让各自的潜能有效地得到发挥。

一方面，家族每年必须留出充分的预算用于家族成员的学习和培训。如果家族定期举行家族会议，还应当在家族会议中留出专门的时间请专家给家族成员培训，包括家族治理、财富管理、孩子教育等。同时，家族还应鼓励家族成员和家族的外部顾问建立导师关系，帮助家族成员的成长以及职场发展。学习的资源包括有关家族企业方面的讲座、公司治理的讲座以及大学提供的高管培训课程，还包括家族企业自己内部的内训课。与此同时，对于要培养的家族年轻一代，帮他们安置在家族企业董事会下设的委员会中，虽然还没有直接被选任董事，但是让他们耳濡目染地了解公司的运作，进行力所能及的决策，这对未来接班人的成长具有不可低估的重要意义。

另一方面，家族核心管理层要制备“家族人力资源资产收入损益表”，每年审视家族的人力资源发展情况。

家族的资产收入损益表不仅用来衡量金融资本，同时也要用来衡量人力资本和智力资本。家族领导者可以通过收集和浏览家族成员的履历表和使命宣言，来评估人力资本和智力资本的损益。欧美财富家族成功管理家族人力资源的一个“最佳实践”，就是每年从每个家族成员那儿获得最新的简历和个人使命宣言——“盘点”人力资源的状况。这种做法可以让家族管理的领导者清晰地知道家族成员在追求个人发展和幸福指数方面的状况，而这些成员就构成了家族资产损益表中的人力资源资产。创建家族人力资源资产损益表的家族都会惊讶于原来他们已拥有了那么

多的人力资本和智力资本。家族的核心成员可能会为他们的成果感到振奋，并且当家族领导者了解家族所拥有的人力和智力资本情况后，他们就可以让像配置资产那样对家族成员进行最佳的布局和安排，做到物尽其用，人尽其才，更具优势地致力于实现家族企业的共同目标：财富的长期保有，同时提升家族成员的幸福指数与家族的和谐指数。一旦家族成员参与到这个过程中，家族的整体风险就会随之降低。(注)

笔者的一位客户拥有数十亿元资产，他家庭和睦，唯独在一件事情上和自己的太太有不同的意见。他希望能够每年给自己的兄弟姐妹多一些经济上的支持，因为如果没有他们很多年前所做的牺牲和支持，他可能无法上大学，无法改变自己的命运。太太知书达理，但是两人对于究竟给多少、怎么给、以什么名义给经常有不同意见，甚至不愉快。我给这位客户的建议是，不妨为家族设立一个学习基金，让兄弟姐妹的孩子能够不再因为经济条件的限制而丧失求学的机会。同时，这个学习基金同样可以给成年人，因为学无止境，只要愿意学习和进修，年纪再大都没关系，都值得鼓励。提升家族成员的人力资本，就是为家族创造财富。“授人以鱼不如授人以渔”，这样就把单向的赠与、接济变为鼓励学习、促进成长。

若资金宽裕，还可以为家族成员设立健康安全基金，配置健康保险，避免一场大病使得家族成员因经济困窘而落魄。

---

1. Peter F.Drucker.The Practice of Management.Butterworth-Heinemann.2007.
2. 百富继兴中的传与变：二代如何传承家族财富？［J］.《福布斯》中文版，2015（9）.
3. 陈凌.家族企业如何超越计划生育效应[J].家族企业，2015（8）.
4. 吕元栋.传承人格：哈佛也学不到的传承力［M］.北京：东方出版中心，2016：153.
5. 参见Heinz-Peter Elstrodt.A Succession Memo to a Family Business Founder.From Perspectives on Founder-and Family-Owned Businesses.McKinsey & Company.2014.p.7.书中提及合作的两个企业家决定转赠整个企业。其中一人是受到宗教使命的驱使，另一个则是发自自己对社会事业的热爱，比如在他的国家创办大学。他们也都不想让他们的子女

承受巨大财富带来的压力及责任，而是希望他们按自己的方式生活。

6. Heinz-Peter Elstrodt.A Succession Memo to a Family Business Founder.From Perspectives on Founder-and Family-Owned Businesses.McKinsey & Company.2014.p.7.

7. 参见：2015年中国商界女性排行榜，转载于 http://www.forbeschina.com/review/201507/0043738.shtml

8. 麦肯锡报告.女性至关重要：亚洲视角[M].2012：6.

9. See James E.Hughes Jr.Family Wealth—Keeping It in the Family.Bloomberg Press.2004.p.68.

2.3 价值观和精神财富传承

我们在财富家族代际传承的大量案例中发现，没有智慧、精神的传承，即使有财富的继承，财富终将消亡，甚至会加速消亡。在管理好人力资本之后，是否意味着财富的管理和传承就会水到渠成呢？换句话说，是否只要家族人丁兴旺，而且家族成员都接受了一流的教育，把人培养好了，就自然保证了家族的基业长青呢？答案是否定的。

家族企业的传承，表面是财富、权力的传承，实质是精神、理念、人格、品牌以及凝聚力的传承，最为根本的是体制、机制、文化的传承。许多家族企业的分崩离析、成员内部的矛盾纷争都是源于没有一个统一的家族核心价值观，如果传承中缺少一种精神信仰和文化熏陶，就很难让家族后代对父辈的事业产生认同感和延续家族企业的责任感及归属感。当家族遭遇挑战和考验的一刻，我们就会发现这种责任感、归属感以及凝聚力会变得如此重要，正是这个最宝贵的财富将帮助家族度过最严重的危机。

价值观和精神财富的传承是一个“知易行难”的问题。一方面，需要认识到什么是家族的精神传承？究竟什么样的精神、信仰和价值观能够真正实现财富世家的基业长青？这需要家族领导者独立思考。当然作为这个领域的咨询服务提供者，我们会为家族提供问卷，因为有许多问题，不去主动询问，可能永远都想不到。另一方面，就是执行的问题。如我们在之后的章节中所评述的，中国的古代也有所谓“家训”，但是它的作用为何有限？李锦记家族经历两次家族分裂后考察了欧美成功家族并立刻着手改革，他们究竟学到了什么？这在古老的东方智慧中难道就没有吗？中国财富家族的价值观、精神财富的传承应该以什么为依托呢？而所谓的家族宪法，又为何不能通过下载一个模板然后自己照搬效仿一下来制定呢？

家族宪法背后的智慧，乃是其背后的依托、灵魂，也就是制度的精神、治理的架构以及用制度和规则去独立思考问题的方法。

家族宪法背后的智慧，是无法通过家训、口号或者家族领袖的“训诫”来实现的。这也就是李锦记家族最终向西方学习并走向成功的原因。家族宪法背后的智慧与灵魂，是制度的精神、治理的架构以及用制度和规则去独立思考问题的方法。这使得在家族内部发生纷争的时候，有机制进行疏导，而不是长年压抑的矛盾在某一个时间点爆发；在面对家族重大决定的时候，可以通过民主与科学的机制来进行决策，而不是在权力出现真空的情况下不得不由家族中最为年长者进行“一锤定音”式的安排，而这正是中国的财富家族需要学习的。

家族企业的治理以及家族财富管理的一大难点，就在于传统的公司治理方法，或者传承的各类法律工具（见本书第7章），如果完全不考虑家庭、亲情的因素，就会面临“失灵”的尴尬局面。这也就是我们古语常说的“清官难断家务事”的矛盾。我们不妨通过下面两个小故事来进行讨论和分析。

2.3.1 清官难断家务事

价值观传承和人力资源传承的根本不同在于，前者能够把家族成员联系到一起，增加家族的凝聚力。与此同时，真的要有效地实现这一点却不容易，古语说，“清官难断家务事”，再成功的企业家，在面对家人和孩子的时候，时常觉得无奈。如果不能从根本上解决这个问题，那么价值观、精神财富的传承以及家族宪法可能都只是纸上谈兵。

就拿家族成员的任职来说，一方面，要对自己的亲人负责，要给他们生存的机会；另一方面，自己又要面对家族企业，企业要发展，容不下庸才。怎么解决呢？这就要靠制度的智慧，或者至少是用制度和规则去独立思考问题。

让我们看一下以下两则故事，再进行对比，看看能够得出什么启示和结论。

| 案例2-2（故事一） | 陶朱公长子吝金害弟

这是记载在《史记》中《越王勾践世家》的故事。话说范蠡一家离开越国，先在齐国住了一段时间，后又到了陶地。他认为陶地道路通畅，做生意可以发财致富，于是自称陶朱公，与自己的儿子一同做了商人，不久便积累起了丰厚的财富。

在陶地，朱公生了小儿子。小儿子长大后，陶朱公的二儿子因为杀人被楚国拘捕。自古以来，凡是家有千金的犯人不会在闹市中被处死，因此，朱公决定派小儿子去探望二儿子，并让他带一千镒[注]黄金。就在小儿子即将出发时，大儿子就不高兴了说："家有长子曰家督，今弟有罪，大人不遣，乃遣少弟，是吾不肖。"大意就是，弟弟有罪父亲不派我去却派老三去，说明我是不肖子孙。说完就要自杀。其母见状就对朱公说，"你派老三去未必能救下老二，但眼看老大又要自杀，叫我怎么办啊？"不得已，朱公只好派大儿子去，并写了一封信要他送给旧日的好友庄生，同时交代说："你到楚国后，把金子送到庄生家，一切听从他的吩咐，千万不要与他发生争执。"

老大到了楚国，依照父亲的嘱咐如数向庄生进献了黄金。庄生告诫他："可疾去矣，慎毋留！即弟出，勿问所以然。"然而，老大口中答应，但并没有真的离开，而是偷偷留在了楚国，并用自己另外私带的黄金贿赂楚国主事的达官贵人。

庄生找了一个机会入宫见楚王，以天象有变将对楚国有危害为由劝楚王实行德政，楚王于是准备实行大赦。接受了贿赂的楚国达官贵人把这一消息告诉了老大。老大一听，想既然大赦，弟弟自然就死不了了，又何必在庄生那里花费千金？于是他又返回见庄生。庄生一见他惊奇地问："你没有离开吗？"长子说："没有，当初我为弟弟的事情而来，现在楚国要实行大赦了，我的弟弟自然可以

得到释放，所以特来向您告辞。”庄生听出了话里的意思就说：“你自己到房间里取黄金吧。”老大暗自庆幸黄金失而复得。

庄生由于廉洁正直而闻名于楚国，满朝上下对他都很尊重。而当时黄金送来后，他亦对妻子说：“这是陶朱公的钱，以后全部还给他，千万不要动用。”然而长子的这个做法，却让庄生感到受了愚弄，他又入宫会见楚王，说：“现在，外面很多人都在议论陶地富翁朱公的儿子杀人后被关在楚国，他家派人用金钱贿赂君王左右的人，因此并不是君王体恤楚国人而实行大赦，而是因为朱公儿子才大赦的。”楚王听罢大怒，于是他命令先杀掉朱公的儿子，之后才下达大赦的诏令。

长子最终只能是带着弟弟的尸体回家。母亲和乡邻悲痛万分，只有朱公“独笑”：“吾固知必杀其弟！彼非不爱其弟，顾有所不能忍者也。是少与我惧，见苦为生难，故重弃财。至如少弟者，生而见我富，乘坚驱良，逐狡兔，岂知财所从来，故轻弃之，非所惜吝。”原来，陶朱公早就知道老大救不了老二，不是他不爱自己的弟弟，只是他从小就与自己生活在一起，经受过各种苦难，知道生活的艰难，所以把钱财看得很重。而老三一生下来就是“富二代”，哪里知道钱财来之不易，弃之也毫不吝惜，我本来让他去倒是能办成事情。老大不能弃财，所以最终害了自己的弟弟。

上述故事固然表现了范蠡非凡的识人眼力，也验证了中国的一句古语：“知子莫如父。”然而，范蠡为何明知这个祸害，最后还是妥协做出了错误的决定呢？这给我们带来什么启发？难道我们真的只能无奈地说，“清官难断家务事”吗？或是得出更为极端的结论——女人不能干涉大事之类的偏颇观点？在我们下结论之前，不妨先看一下以下这则故事。

|案例2-3（故事二）|父亲的两顶帽子(注)

有这样一个故事，它发生在一家成功经营的家族企业里。父亲

是公司的创立者，非常成功地经营着这家企业，儿子也在企业里工作，他颇自以为是，认为为公司做了不少贡献，其实业绩平平，还被其他的同事认为能力一般。一天，公司高层中出现了一个空缺，儿子认为他理所当然地应该得到这个升职的机会。父亲请他到家中吃午餐，儿子认为宣布并庆祝他升迁的时刻即将来到。儿子看到父亲在泳池边，餐桌上放着两顶帽子，一顶写着“老板”，另一顶写着“父亲”。

父亲将儿子迎进来，让他坐下，自己戴上写有“老板”的帽子说：“儿子，你被解雇了。”说完，立刻脱下这顶帽子戴上另一顶写有“父亲”字样的帽子，然后搂着儿子的肩膀说：“儿子，我和你妈妈都很关心你失业的事。我们怎么才能帮到你？”

现在，让我们比较这两个故事，会有什么样的感受？中国的诸多家族企业，难道不都或多或少面临同样的大考吗？每每遇到难以解决的亲情关系，都来上一句“清官难断家务事”的一声叹息，满腹无奈。孟子曰：“恭敬之心，礼也；是非之心，智也。”能够在亲情面前，懂得是非抉择，乃是真正的智慧。那么如何获得这样的智慧呢？上述“父亲的两顶帽子”的故事具有非常深远的寓意。如果家族领袖能够明晰自己的角色，知道自己头顶上会时常戴上不同的帽子，在戴不同帽子的时候，则要恰当地扮演好不同角色，而不是糊里糊涂，浑浑噩噩。

假如富可敌国的陶朱公也能有幸尝试这样的方法，作为叱咤风云的企业家的他就会客观地做出决断，把最合适的人安放到最合适的位置上。之后可以再戴上父亲和丈夫的帽子，给大儿子和太太说声抱歉。

中国的企业家在面临传承问题的时候，是否也不假思索地认为，接班的人就应该是自己的儿子或者女儿？有没有想过还有更合适的人选？是否也可以戴上“老板”这顶帽子，想想作为企业的老总，应该如何决策？之后再戴上“父亲”（或者“母亲”）这顶帽子，去审视应该如何合适地对待自己的孩子。

柳传志说："在我看来，一个企业应该遵循的最根本原则就是发展，只有发展才能做到为股东、为员工、为社会几个方面负责；而从企业发展的角度出发，企业就必须引进竞争机制……因此不能把企业当成一个真正意义上的家是必然的。在家里，子女可以有各种缺点，犯各种错误，父母最终都是宽容的。企业则不可能是这样的。"[注]

这两个故事的智慧绝不局限于"角色的扮演"这个方法本身。我们在前面说过，欧美的家族宪法背后的智慧，是无法通过家训、口号或者家族领袖的"训诫"来实现的。我们必须理解其背后的依托、灵魂，也就是制度的精神，治理的架构，以及用制度和规则去独立思考问题的方法。所以，"父亲的两顶帽子"的故事绝不只是一个简单的心理游戏，而是在尊重规则和规律的基础上对自我责任的深刻理解与高度的自控和自制。只有学到了这个方法，才能真正领会西方财富家族管理和传承的精髓。

2.3.2 提升家族凝聚力的巧妙方法

富足家庭的第三代最容易集万千宠爱于一身，尤其是来自创富一代的无限溺爱。为此二代可能还会和一代在教育孩子方面因意见不一而发生不快。这个现象无论在中西方都具有普遍性。如果第三代的孩子从小被溺爱，那么怎么谈价值观和精神财富的传承呢？不妨让我们看一下以下案例。

| 案例2-4 | 孙子孙女/祖父母的慈善事业[注]

古语有言——"祖父母和孙子女都是父母的天敌"。换句话说，"祖父母和孙子女是天然的同盟"。祖父母和他们的孙子女的关系充满了纯粹的爱。祖父母教养提供了传授家族传统美德、历史和传说的机会，且没有父母的教育责任，或者说那种严厉的管教。

那么祖父母在家族治理中扮演什么样的角色呢？他们总是不确定自己与已经长大的孩子之间的直接关系，太关注他们在养育过程

中不小心的失误。有了这样的经历，在家族治理中，老一辈父母和他们已经长大的孩子的职责就不可避免地维系整个家族。特别是在解决争端时，充当长老的身份。现在的人寿命都很长，65岁以后很可能已把家族企业让给了二代接班人，若在家族中仅扮演一个相对次要和被动的角色就像是浪费重要的家族资产，同时，不让其充分“发挥余热”也会使他们变得沮丧。

慈善事业，本身就是一种实用的教学工具，让使用者通过赠予他人的过程来学习美德。基于此，在祖父母与孙子女的特别关系中，家族可以更好地利用年长者的智慧与经验。祖父母可以通过慈善事业在家族管理中发挥积极的作用，慈善活动成为他们教育孙子孙女有关家族价值观，尤其是常存感恩之心的价值观和管家的价值观的重要方法。

虽然我们很容易就能看到慈善在学习付出方面带来的好处，但是我们并没有意识到慈善也是一种事业，它可以提供教育背景以获取所需的投资管理技巧，这些很快就可以用在家族的经营活动之中。可以成立一个由所有孙子辈和祖父母组成的捐款委员会。6岁以上的任何一个孩子都应该能够提出并倡导一次捐款请求。捐款请求过程最为重要的部分是在孙子女/祖父母慈善事业的年会上由提出请求的孙子、孙女作口头陈述。在会上，每一个捐款倡议者应该演示他们的捐款提议。在演示之后，祖父母和其他孙子女应该带着极大的关怀和感情评论这些请求，最后投票表决。用来确保所捐款项能够被用得很明智的提问、建议，以及可能的额外功课都应该适合孙子女的年龄。在祖父母看来，还有什么比和孙子、孙女坐在一起讨论他们的兴趣爱好，探索他们是什么样的人更加有趣呢？在孙子女看来，还有什么比通过祖父母的智慧和他们讲述的故事了解祖父母，加深对他们的理解和尊重更有意义呢？在孙子女辈成员看来，这一过程，最有趣的就是被教授家族的智慧和仪式。不仅如此，在捐款过程中，他们还可以学习一些十分重要的生活技能。当每个孩子上来提出申请方案时，他学习的生活技能包括公开演讲、领导才能、为了他人积极倡导某事。孙子女/祖父母慈善事业背后的秘密就是在申请提议捐款时，所有这些技能会在一个充满爱与关怀的氛围

中得到演练，最后的结果不是给自己而是给他人带来好处。

慈善在家族精神传承中可以起到重要的作用。对于祖父母来说，它使其在家族管理中扮演积极角色，充分利用了自己的智慧以及他们对孙子、孙女的爱和感情。对于孙子女来说，它提供了家族成员间相互了解，以及共同探索世界并发现世界需求的经历，尤其是了解很多人过着很不一样的生活，也许能够让他们更能懂得珍惜和感恩。在这一过程中，生活在物质条件富足充裕的财富家族后代子女们会因为这个挑战以及互相之间的（良性）竞争而获得成就感。而通过对话甚至辩论，不仅提升了自己的技能、获得了历练（例如类似路演的赢取赞助的演讲等），同时也将家族精神与核心价值观贯穿其中，让祖父母这一辈能够将他们的智慧和哲学分享给孩子们，并让后代从小形成慈善、公益、利他的概念，让他们了解善意的力量。

2.2.3 精神财富传承与家族治理

家族的精神财富和文化的构建，绝不是如家庭小游戏般简单，而是需要系统的教育、培训，并形成良好的思维和行为习惯，并且长辈能够以身作则。对家族的领袖来说，就需要在百忙之中高度重视下一代的培养，理解这样的培养并非简单地将孩子送到贵族学校、参加各类昂贵的培训课程所能够解决。亲情的培养仰赖父母的时间投入。

事实上，西方国家有不少注重家族理念、价值观传承的成功案例。著名奢侈品牌爱马仕集团至今仍然牢牢掌握在创始家族爱马仕手中。从爱马仕的传承经历中，我们可以看到，围绕着爱马仕的永远跟“家族”二字有关。家族本身就是文化、精神、价值观最基本的载体。爱马仕家族始终注重对家族后代子女的培养，在价值观传承方面，家族成员们坚信，昨日的轮船已成往事，即使不是我们亲手建造，我们也要尽职维护，每一位家族成员都是这艘轮船的掌舵手，都要对它的未来负责。注

（一）家族治理与亲情关系

先进的“治家”理念和智慧对于精神传承至关重要。在刚强的性格、失控的情绪、巨大的利益分配面前，谈“家训”和“感情”都将是苍白无力的。而这其中，以父子关系为代表的亲情关系的维护和修复又显得格外有分量，IBM创始人沃森父子的激烈冲突，福特父子、祖孙的矛盾，都让家族元气大伤。如何处理好父子关系等亲情关系，是家族关系维护和治理当中重要的一环（见本书第11章）。在中国，已经有家族治理的典型案例。李锦记家族在创始之初也面临着传承困局：没有一个达成共识的家族和企业发展定位与目标，在企业发展方向和规划上纷争不断；没有一个家族企业治理机构来统一行使家族治理权力和作为家族成员协商沟通的平台，家族成员发生冲突矛盾后首先想到的是分而不是合。此外，儿子要离开家族企业自立门户也让李氏家族父辈掌门人最为头疼。然而，历经两次家族危机的李氏家族并没有一蹶不振，而是选择赴欧美考察学习家族治理和传承的方法，最终通过制定家族宪法，设立家族理事会，实行现代家族治理机制，最终扭转困局，获得了家族与企业的重生，有关李锦记家族案例的详细内容请见本书第12章。

（二）子女教育

鉴于子女教育在家族精神财富传承中的决定性作用，在本书第11章中，我们对财富家族的后代教育与培养进行了介绍。其中将会介绍股神巴菲特的成功教子之方，以此来启发财富家族的新生代们找到属于自己的人生方向。

从我国家族企业的发展现状来看，许多家族企业经过30多年的发展，当年白手起家的创始人已步入中老年，同时，年轻一辈走出校门开始参与公司的管理。然而，在企业管理过程中，两代人的意见经常难以达成一致，直接导致企业中层无所适从，企业的健康运转受阻，企业上下都希望能改变这种状况。并且，许多家族的二代子女不想继承家业，

那么面对子女不想接班的问题如何解决？新希望集团董事长刘永好的独女刘畅开始时也对家族事业接班不感兴趣，刘畅留学回国后父亲将她安排到集团各个部门。在十年的时间里，刘畅在学校、在社会、在集团内外学习，还曾自己创业。经过一系列的历练，刘畅的想法也比以前更加成熟了，她曾说："我更喜欢凭自己的能力和知识帮助父母，我不认为我是唯一能够担起这个大任的人，但我绝对是最忠心、最由衷想把这个事业做大做好的人，我希望在我的能力范围内守护它。"㊟刘畅花了很长一段时间来了解父亲的企业，当她深入了解公司后，归属感便油然而生。可见，家族后代的教育在家族企业传承中的决定性作用。

（三）慈善与家族灵魂传承

我们研究发现，除了子女教育与家族治理以外，慈善也是精神财富传承中不可或缺的一部分。《易经》告诉我们，"积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。"这是否预示业力、财富与慈善之间存在着某种关系？为什么罗斯柴尔德、洛克菲勒这些举世闻名的家族都无一例外地选择了慈善？家族慈善对后代又会起到什么样的教育作用？这些疑问，将在本书第13章通过一系列的实验和数据得到解答。

创一代能够给二代、三代什么样的礼物？不应该只是金钱和物质的财富，而应该有教育和成长的机会，以及一套有效的帮助家族发展、增强家族凝聚力的价值观和制度。就如巴菲特所说，如果投资自己，那么所获取的回报不仅可观，而且政府无法课税，这自然也包含让所有富人都紧张的遗产税。而这个投资，除了自身的学习与成长，还关系到家族的治理与提升。

---

1. 通益，古代量词单位，一镒为二十两，也有说为二十四两。
2. Ernest A.Doud Jr.and Lee Hausner,Hats Off to You 2-Balancing Roles and Creating Success in Family Business，2004.
3. 肖婧.柳传志的不为清单[J].家族企业，2015年创刊号.

4. James E.Hughes Jr.Family Wealth—Keeping It in the Family,Bloomberg Press.2004.p79-82.
5. 爱马仕的家族传承之道.转载于http://www.91jucai.com/cglz/gslds/2e4fec2310d4e035d4ab5d2600f-ae1df.html.
6. 新希望刘畅：我希望守候着这个事业，转载于http://finance.china.com.cn/industry/renwu/20130529/1509566.shtml.

2.4 物质财富的传承

物质财富的传承，也需要我们向西方学习，我们相信有一天，世界会向中国学习属于我们的优秀理念和经验。要达到这个目标，需要先谦虚严谨地借鉴他山之石。正如前文中所提到的“生存者经验”理论，能够坐在台上做报告的战斗英雄值得学习，有一个最基本的道理，他至少活了下来。打仗如此，投资也如此，财富管理和传承又何尝不是如此？如果你的家族经过两百年能够活下来，那你就是英雄。那个时候没人会在乎你现在拿到的理财产品是几个点的回报率。只有那些准确知道自己优势与劣势的人才能成为真正的幸存者。成功的人之所以能够成功恰恰是因为他们知道自己不成功的地方在哪里。相反，许多财富家族的创富一代，他们一开始就迷信自己的能力和成功，最终导致家族财富和建立起的庞大事业倾覆在一些意想不到的风险盲点上。

曾经富甲一方的红顶商人胡雪岩，晚年的败局令人扼腕，几乎没有人从财富管理、保护和传承的角度对大败局进行研究和总结。而财富保护和传承的最大误区其实就在于，多数人或者对于资产的安全和保护没有什么概念，或者想当然地把传承简单看作是继承。然而，和创造财富相比，守富和传承是一门完全不同的学问。从资产传承的角度看，去世之后即引发遗产诉讼的名人同样很多。从资产管理和保护的角度看，诸如离婚所导致的破坏绝不仅仅限于家庭本身，由于夫妻或者家人反目遭受重创的著名公司也不在少数，其中就包括真功夫、土豆网、香港的新鸿基地产以及台湾新光集团。

我们丝毫不怀疑这些杰出人物的“创富”能力，然而在守富和传承方面，他们的视觉盲点却让人扼腕叹息。其实，这些名人如果能意识到自己的专业局限，而不是那么的“自负”，也许其家族及家族后代的命运就会发生改变。那么，那些财富家族创业者必须知道却被自己长期忽视的

风险盲点究竟是什么呢？

2.4.1 吞噬家族财富的七个风险盲区

研究显示，华人家族企业的代际传承8年间平均财产流失率高达60%。也就是说，企业股权所有人传承前5年所持有的每份价值100元的股权，在传承完成3年后平均只剩下40元。而麦肯锡发布的报告更是直截了当地指出，全球范围内家族企业的平均寿命只有24年，其中仅有约30%的企业可以传承到第三代。㊟人们不禁疑问：如此庞大的财富是如何从这些看似管理森严的豪门家族一步步流失的？

盲区一："黑天鹅"事件

在本书第1章曾提到，你所不知道的可能比你知道的更为重要，这也是"黑天鹅"事件的逻辑。从整体财富的安全、资产配置和保障角度而言，我们应通过"以不变应万变"来面对宏观环境变化、家庭变化以及其他无常事件。同时，如何通过合理的配置来降低风险也是一门非常高深的学问，这部分内容将在第3章重点讲述。

盲区二：企业和个人、家庭资产的混同

企业资产和家族资产混同，没有及时采取隔离措施和风险分散的做法。小企业需要的是敢闯敢拼勇于突破和创新，但对大企业来说，风险控制就变得至关重要。风险控制包括整体资产规划和资产配置、流动性风险、宏观经济风险以及法律风险。而法律风险又可以细化为法律合规（偷漏税、行贿、非法集资、职务侵占、重大责任事故等中国企业常见的违法行为）、担保和连带责任、合同及公章管理、代持行为等方面。纵观这些风险，其中把个人家庭资产与企业资产混同导致的风险在中国企业中尤为突出和普遍。家族财产和企业财产混同的法律风险的一个重要方面，便是信息透明、两者同时遭到查封冻结，给企业和家庭同时带

来巨大的现金流压力，这样的资产混同方式可以在一夜间让人倾家荡产。

在订立合同过程中，对方当事人可能要求家族企业的老总以其个人资产提供担保；家族企业可能为第三方提供担保，或者几家企业互相提供担保，引发企业间"连坐"、"一荣俱荣、一损俱损"的重大风险。在税务合规方面，不少企业不直接分红，而是股东个人通过向企业借款的方式来达到少缴、不缴所得税的目的。甚至有企业索性让付款方把款项打给个人而不是公司，偷逃营业税、增值税以及所得税，这些都有可能使企业主突遭牢狱之灾。在合同和公章管理上，有的企业为获得蝇头小利，"外借"营业执照和公章来进行所谓的业务合作，收取"管理费"。殊不知这样的安排，如果合作方突然玩"消失"，企业乃至家族可能要为此付出沉重的代价。

还有，因为某些原因，个人的股权交给他人（往往是亲朋好友）代持，但是即便有某种代持协议，各方当事人往往没有咨询过在这方面有丰富经验的法律专业人士，要么代持行为没有发生实际效力，要么这种"天知地知你知我知"的安排没有充分考虑代持人的死亡、丧失行为能力以及离婚的风险，一旦发生上述意外，被代持的股权或者其他资产都有可能沦为他人待继承或分配的财产，而最终导致流失。

盲区三：离婚、遗产分配的规划失误



图2-3 “儿子，所有这一切以后都是你未来的前妻的。”㊟

相比不可预见、难以防范的“黑天鹅”小概率事件，离婚、意外、遗产分割等事件则在很大程度上可以通过法律安排和资产筹划进行有效避险。然而，相当数量的高净值个人则觉得这样的问题比较遥远而不愿直面这样的风险。针对意外引起的遗产纠纷，是否起草一份遗嘱就可以轻松化解这个风险呢？许多人误以为白纸黑字清清楚楚记载的遗嘱是最可靠的财产分配方式。

其实，从律师的角度来说，仅通过一纸遗嘱决定家族命运的方式往往蕴藏着巨大的法律风险。首先，由于老人在不同的时间点订立过多份遗嘱而导致遗嘱存在多个版本的情况在实践中并不少见，从而产生争议甚至诉讼。在心智康健的时候订立的一份公正合理的遗嘱，很可能在老人暮年由于遭到某些亲人的胁迫或者欺骗而被新的遗嘱所取代。

围绕未来谁来承继澳门赌王何鸿燊的百亿资产，就曾引发赌王的家庭内讧，何老先生转让给二房、三房的股权处置就曾被指为在“胁迫”情势下做出。

其次，遗嘱的伪造和骗取在技术上并非难事，即便是经过公证，也可能被法院以各种理由推翻，在香港发生的围绕女富豪龚如心遗嘱真伪的“世纪大案”便是一例。

最后，不少富豪，即便受过良好的教育，自认为遗嘱只要清楚书写，把财产处置的意图表达清楚即可，殊不知没有专业人士的帮助，将会对未来遗嘱的效力和执行带来巨大的不确定性。例如不少遗嘱没有罗列财产清单，只是说明财产的分配比例，这就导致部分资产可能在正式进入遗产分配程序之前就被身边熟悉资产状况的亲人侵吞。

如果财产涉及公司股权、投资基金份额、境外资产，遗嘱处置和转移则更为复杂，因涉及不同国家法律而需要不同国家的律师一同参与筹划。有的国家或地区存在遗产税，如果遗嘱订立不当，就会不小心把自己的资产纳入到遗产税范围内，资产可能要损失过半才能完成过户。

除了遗嘱继承方面安排不当之外，导致财富缩水的原因还有婚姻纠纷所引发的财产纷争。恩爱夫妻一朝劳燕分飞，带走的不只感情，还可能是家族巨额财富、缩水的资产、蒸发的股价和市值以及“躺着也中枪”的投资人和股民。

盲区四：交接班不力和家族治理不善

根据《2014年胡润全球富豪榜》，10亿美元（约合人民币60亿元）以上级别的华人富豪共有457位，平均年龄为59岁。在未来5~10年，全国有300多万家民营企业将面临企业传承问题。而企业传承面临的困难根源之一，就在于家族企业的核心竞争力无法得以有效传承。据报道，2014年5月8日，深交所上市企业海翔药业发布公告，公司大股东、同时也是创始人罗邦鹏的儿子罗煜竑以3.8亿元的总价转让其所持有的全部18.31%的股份，标志着罗氏家族正式退出了这家罗邦鹏苦心经营40年的家族企业；而坊间流传的消息纷纷指出，此时罗煜竑已经因为嗜赌而让家族背负上高达5亿元的赌债，不得已卖公司股份还债；同时，自少帅

罗煜竑继位以来，公司内部和投资业界也批评他缺乏足够的战略眼光、执行力和管理能力来领导企业。种种内忧外患之下，公司易主几乎难以避免。

在中国，不少一代创业者将大量精力放在打拼一片天地上，而对子女的关注相对较少，常常只是花重金将孩子送往国外最好的学校接受教育。然而，如此简单模式化培养出来的接班人可能自小就分割了与家族企业的联系纽带，成年后并不一定适合承担领导家族企业的重任，而且并不对家族企业引以为豪。就二代接班的常见问题，请参见本书第8~10章的内容。

盲区五：家族企业股权设计、规划治理不善

家族财富管理和传承的设计和筹划必须考虑家族企业和财富的今天和明天。一方面，企业如果缺乏有效的治理结构，例如中国不少家族企业任人唯亲的现象，自然会给企业未来的发展带来很多瓶颈和局限；另一方面，当企业或者家族掌门人健在的时候，大家相安无事，然后一旦掌门人无力掌控局面或者撒手人寰，争权夺利的内斗就会出现，甚至会到达失控的地步，会对财富以及企业造成巨大的创伤。含混不清的家族利益分配、错综复杂的族内关系、感情淡薄下的钩心斗角，往往成为不少富有家族挥之不去的阴影和宿命。香港某著名地产集团的郭氏三兄弟在接班父辈后曾一度带领企业再创辉煌，超越众多竞争对手成为香港业绩最好的地产企业。然而好景不长，大权在握的母亲联手两位幼子将长子郭炳湘赶下了主席之位。心有不甘的郭炳湘旋即破釜沉舟，向香港廉政公署举报了郭家贿赂前政务司司长许仕仁一事，并愿意做证将两位弟弟送入监狱，一时间香港社会舆论哗然。

据悉，为获得中国香港和英国“顶级大律师”的代理辩护，郭氏兄弟所花的律师费已高达8亿港元，连同许仕仁、前港交所高级副总裁等被告方，动用近百名律师，律师费接近10亿港元，创下司法史上刑事审讯

案件的最高金额纪录。这样的兄弟阋墙、亲人反目的例子虽然极端，却并不罕见，不少成功的创业者往往专注于管理企业，而没有意识到家族也需要一套相似的治理体系。虽然郭氏家族在父辈安排传承的时候，也采用了西方流行的家族信托，但是设计筹划的架构和方案存在瑕疵，没有对信托方案进行充分的“定制”安排，为财富和企业管理的明天留下了隐患。

另外，在西方，家族宪法往往是确定家族内部治理的核心框架，家庭的争端和财产权利分配都依赖于这个框架所建立的规则和体系。如何搭建家族治理体系则是摆在这些家族企业面前新的难题和挑战。

盲区六：投资计划欠缺合理规划

投资管理欠缺科学规划，用人失察也易导致资产缩水。无论是外聘理财顾问，安排设立信托，还是进行直接投资，都离不开专业的顾问人士，但是寻找到合适的、可信任的顾问，并且能够有独立的判断，充分利用好外聘顾问的脑力资源，并且防范顾问的利益冲突，这对于喜欢做“甩手掌柜”的高净值个人来说具有一定的挑战。举例来说，前几年因美国历史上最大欺诈案的华尔街麦道夫（Madoff）事件导致许多富人资产深陷其中，而相当数量的高净值个人都不知道自己的资产配置中有麦道夫的产品，因为麦道夫把产品销售给银行，再由银行推荐给高净值客户加以购买和配置，银行赚取佣金和手续费。对于银行，从资产管理方那里获取产品佣金而向自己的客户推销这些产品似乎是金融圈普遍的潜规则，那么受害人是谁呢？客户基于对银行的信任，把资产和投资的打理都交给私人银行顾问，而私人银行顾问则可能从产品方那里获取佣金，把高风险的产品推给客户。

盲区七：税务风险

税务风险对中国民营企业来说并不陌生，但是这并不等于高净值个

人对于合理、科学并且合法的避税与逃税的区别能够清楚地鉴别和认识。不少富豪对于税务安排完全没有整体规划，而且采取能逃则逃的侥幸心理。对国际化资产配置所涉及的各类税负缺乏整体考虑，与此同时，中国的遗产税也和中国的高净值个人越来越近。坊间预计中国将可能在未来的3~5年内推出遗产税。即使中国没有开征遗产税，在境外购房，很可能在发生继承的时候，继承人先要缴纳近50%的资产价值的遗产税方能实现资产的过户，这往往是中国富豪在一掷千金的时候“万万没想到”的。在许多国家和地区都存在的遗产税可以直接让财富缩水50%或以上。在台湾北部的新北市，一位姓黄的当地人在过世后留下了大量的土地遗产，然而其继承人却没有按照规定申报及缴纳遗产税。台湾税务当局在7年后发现了这一事实，并就这些遗产核定总价值为2.4亿元。可怜的黄家继承人在补缴遗产税、缴纳罚金、滞纳金以及利息之外，还需缴纳巨额增值税的税款，最后继承的财产竟然只有区区61元！

注 虽然中国内地的遗产税仍在论证阶段，但是如果个人在美国、日本等国家或地区购房，身故之后就会产生遗产税（除非进行了必要筹划）。如果要设立境外的信托，若涉及境内的资产（例如公司股权、房地产）就要进行必要的资产重组，可能带来转股产生的较大税负，如果没有专业人士帮助设计合法的方案并进行高效的税务筹划，就会导致信托架构无法搭建而被搁浅。



图2-4 “欢迎来天堂！你现在可以不用缴纳联邦税、州税和地方税了。”㊟

2.4.2 物质财富传承的规划和风险防范

可见，这些让财富家族始料未及的严酷问题，如果没有相应的防范措施，可能会让家族财富折损或严重流失。对于已经建立起庞大商业帝国的创富者来说，资产的保护与传承必然是最为值得关心的问题。对于上述七大盲区的解决方法在其后的第5章（家族办公室）以及第7~12章中将会逐章进行详细阐释。此处，我们先针对资产配置、资产保护与传承规划做一个纲要性的介绍。

第一，资产的分散配置与必要的隔离措施，并利用多种法律工具防范婚姻与继承中的潜在风险。固然，“小概率”风险事件往往不可控、不可预见，但是企业家以及家族完全可以通过必要合理的手段降低和对冲这样的风险。例如，采取必要方法将家族企业资产和家族其他资产进行

隔离，将资产分散配置，进行国际化的安排，而不是把所有的“鸡蛋”都放在一个“篮子”里。许多企业家往往低估相关风险，同时无法抵御现有产业高回报的诱惑，把所有的宝都押在了某一个特定行业或者特定项目上，一旦出现问题，就可能满盘皆输，无力回天。针对这样的平时并不太容易察觉的风险，一方面，需要专业的法律服务来降低和化解风险；另一方面，也有必要对家庭个人资产和企业资产进行划分，采取必要的隔离措施，把一部分资产隔离出去，在企业和家族遭遇重大打击的时候，有些资产不会被认为是企业的资产而被冻结、抵债。在本书第3章和第7章将会进一步分析如何实现资产的分散配置与隔离。

第二，化解家族企业交接班难题。家族企业是家族财富的重要组成部分，我们在第1章中就提到，如果运营得当，基于家族企业的特性以及家族所拥有的特殊资产，家族企业可能带来超额回报；如果传承不当，那么则会面临大幅缩水和财富的重创。

所以，我们要了解企业传承的核心以及中国家族企业所面临的交接班的典型障碍（第8章），包括如何应对二代接班的各类挑战，如何根据二代的人格、性格来做传承的安排，如何掌控接班的“火候”，化解两代人的冲突，解决职业经理人的激励和处理企业元老的问题等等；如何处理家族新生代对于自己所热爱的事业的追求与家族接班的责任之间的矛盾问题（第11章）。

这还包括如何发现企业传承的视觉盲区，将领导力放在传承和接班首要考虑的位置（第9章），如何使用法律和治理的工具科学地分配和传承家族企业的股权（第10章）。

如果经过研究和判断，企业必须交棒给下一代，那么企业家将面临一个更为艰巨的、长期的任务，除了接班人培养，聘请专业律师和财务规划师对企业和家族资产进行规划之外，还要积极提升家族企业和家族的治理水平，进行有效的交棒过渡安排等，包括制定家族宪法（第12章）、建立家族内部的纠纷解决机制，为提升家族凝聚力奠定稳固的基

石。

第三，选择合适时点进行高位套现也是财富规划和传承的一种优选方案。创一代企业家必须有一个客观的判断，就是家族企业的无形资产、核心竞争力、政商人脉关系这样的“特殊资产”是否能够得以有效传承？如果这些“特殊资产”难以传承，或者因新生代确实无意或者无力接班，或者因企业的外部环境或者内部因素可能导致企业逐渐丧失竞争优势，那么企业家就应当充分重视这个风险，果断地为企业的出售或转手进行战略性安排，考虑将企业在价值高点的时候进行套现，而不是守株待兔式地等待“奇迹”的到来。

退出和套现的方法包括并购模式的出售或转让，IPO之后的退出，管理层收购等。在完成套现之后，再对现金资产进行财富管理和传承的安排。应当注意，在实现套现之前，应该进行法律和税务筹划的安排，尽可能合理节税。

第四，家族资产管理与投资的科学规划。在高位套现或者发生其他流动性事件之后，家族拥有较多现金用于投资，就必须考虑如何更高效地管理家族资产，如何不被所谓的大型国际银行的光环所误导，如何选用合适的财务顾问、私人银行，如何规避利益冲突、防止成为金融潜规则的牺牲品，降低资产大幅缩水的风险。

是否依赖数家私人银行？是否聘用联合家族办公室？还是建立自己的专属家族办公室？对此，超高净值个人应该聘用真正属于自己的顾问，包括财务顾问和法律顾问。保证其获得中立的、客观的信息，而不是经过过滤的、被某种利益机制歪曲了的信息和建议。只有通过独立顾问的意见，排除利益冲突，才能相对客观地审核产品或者投资机会、判断和评估风险。

第五，传承的终极境界在于留给后代超越物质的财富。要让家业永续，基业长青，成功地进行财富的代际传承，离不开新生代的人力资本

培育和开发（第11章），家族的凝聚力和价值观的传承（第12章），更无法脱离无疆的“大爱”，宇宙冥冥之中的那股伟大的力量。老一辈可以留给新生代的最珍贵财富一定不是物质财富，而是超越金钱本身的财富“业力”——无论是通过自己身体力行给予世界的爱（慈善），还是激励新生代和更多的人士实现自我、心怀感恩、积极进取、乐于奉献（第13章），方能让财富生生不息。

---

1. Indeed,less than 30 percent of family businesses survive into the third generation of family ownership.Those—Then five attributes of family business.McKinsey Quarterly.McKinsey & Company.p.3.
2. Delgado,Roy.available at http://www.cartoonstock.com/cartoonview.asp?catref=rde9652.
3. 台1户家庭继承2亿地产未报税被罚至仅剩61元，转载于http://news.sina.com.cn/s/2012-07-17/113624790091.shtml.
4. 选自《纽约客》漫画集，原作者Bernard Schoenbaum，创作于1990年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.

第二部分 创富与守富

第3章 私人财富管理揭秘

Rule No.1: Never lose money.Rule No.2: Never forget Rule No.1.

投资铁律一：永远不要亏损。投资铁律二：永远不要忘记投资铁律一！

——沃伦·巴菲特

胡润百富发布的《2015年度中国高净值人群资产配置白皮书》（以下简称《白皮书》）显示，现阶段富裕阶层在管理自身财富方面“并无太多经验和创意，他们仍在大量且广泛使用最传统的理财方式，例如存款和投资房产”。针对投资信息来源，私人投资顾问和朋友亲戚推荐是最受信赖的渠道，两个渠道的信赖度分别是32%和31%。[注]在资产配置方面，同质化过于严重，缺乏个性和差异化，还远达不到合理配置资产的程度。

本章，我们希望还财富管理以其本来的面目。你现在的投资和财富增长模式来出现问题，并不等于永远不会有问题。重要的是，要吸取教训、获得智慧，了解世界财富家族关于财富管理、保护和传承的方法。

---

1. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书，2016：8-9.

3.1 逃脱“富不过三代”的魔咒

“富不过三代”表面上看似乎是财富代际传承的失败，但其实并没有那么简单。

3.1.1 对《福布斯》财富榜单的分析

在2015年《福布斯》美国富豪榜前20个榜单中，大多数富豪都是创富一代，通过继承的二代富豪只占少数。而杜邦、洛克菲勒等家族的财富在经过几代人的传承之后，已分散在数百人的家族成员中。

通过二代继承仍然占据榜单靠前位置的富豪，一般都积极参与企业管理，对家族企业和资产有着重要影响。而对家族企业控制力较低，或者主要是依赖资产管理的家族，其家业仍不可小觑（例如肯尼迪家族、杜邦家族、洛克菲勒家族），但是家族个人成员则难以进入财富榜单的前列。

所以，这提出了一个似乎矛盾的问题，财富究竟应当交给别人管，还是自己管？一方面，私人银行和财富管理机构反复强调专业打理财富的重要性，另一方面，从榜单上看，似乎“自己管”所创造的巨大财富远远超过“交给别人管”所创造的财富。

针对财富的管理，如果从福布斯的榜单来看，我们注意到最大的财富来自家族企业主营业务。这往往归功于该企业在行业内所具有的独特的竞争优势，能够帮助其赢得超额利润。而二代继续“创富”先例虽然不多，但也依然存在，例如美国的科氏（Koch）家族。与此同时，相当数量经过数代传承之后的家族，如肯尼迪家族、杜邦家族、洛克菲勒家族，随着家族成员的增长，财富的个人单位份额也在下降，而且并没有强有力的家族接班人把家族事业推向新的高峰。

作为一代创富的家族领袖来说，你无法预测上天的安排——二代、三代是否能够“青出于蓝而胜于蓝”而继续成功“创富”。就像巴菲特曾说，如果家族企业一定要让自己的孩子来接班，就像让奥运会的冠军把冠军传给其孩子一样的荒谬。

出于三个重要原因，（超）高净值个人必须考虑“守成”和财富保值。第一，我们只有真正理解了被称为“世界第八大奇迹”这把财富金钥匙的巨大力量，才会真正学会看待“长线”投资，否则，股市的震荡就会让你无法安眠，你无法成为财富的主人，反而成为其奴隶。第二，“黑天鹅”事件，也就是“意外”“无常”事件对家族财富的重创。针对“黑天鹅”事件，我们在第1章中已有分析。所以，必须通过财富管理、保护，来进行对冲风险的安排。第三，出于代际传承的考虑，就像老约瑟夫·肯尼迪对家族财富进行的极具远见卓识的安排，通过设立多个家族信托防止因为家族后代由于能力不够而导致家族财富越分越少以及由于某些成员的败家而导致财富的“灰飞烟灭”。

3.1.2 世界第八大奇迹

那么这被称为“世界第八大奇迹”的财富金钥匙是什么呢？爱因斯坦曾说，“世界上最伟大的力量不是原子弹，而是复利”。

据说，纽约市立大学的一对教授夫妻42年前出了两本书，得到5万美元的稿酬，他们把这笔稿酬交给了好友巴菲特管理，30年后，教授去世，巴菲特参加了老先生的葬礼，他和教授太太提及，当初的5万美元现在已经是6000多万美元，这让教授太太大吃一惊。怎么可能？巴菲特就向她解释了复利效应的理论。教授太太在先生去世时立下遗嘱，等她去世后把这笔钱全部捐给慈善机构。又过了若干年教授太太去世，这笔钱已增加到近1.2亿美元。[注]

回到今天，如表3-1所示，若以每年10%的回报计算，以1元举例，

10年复利会令本金增加2.5937倍（1.1的10次方），20年和30年则分别增长6.7275倍和17.4494倍。而如果是15%和20%的年回报率，20年的复利效应则分别高达16.3665倍和38.3376倍，30年的累积倍数则达66.2125倍和237.3763倍。这不是天方夜谭，这就是伟大的科学家爱因斯坦认为的“世界上最伟大的力量”的复利效应。

表3-1 复利计算表

	10年复利	20年复利	30年复利
每年10%回报	$1.1^{10}=2.5937$	$1.1^{20}=6.7275$	$1.1^{30}=17.4494$
每年15%回报	$1.15^{10}=4.0456$	$1.15^{20}=16.3665$	$1.15^{30}=66.2125$
每年20%回报	$1.2^{10}=6.1917$	$1.2^{20}=38.3376$	$1.2^{30}=237.3763$

对超高净值人士而言这意味着什么？如果你有较大的财富基数，即使是收益率较低但安全稳健的投资模式，通过复利原则，只要假以时日，也能够获得相当可观的回报，这比起高歌猛进却罔顾风险仅追求收益率的投资模式要明智许多。这就是为什么巴菲特对风险和资产的损失如此介意，他的一句名言正说明这一理念，“投资铁律一：永远不要亏损；投资铁律二：永远不要忘记投资铁律一！”

复利固然“伟大”，假如复利的利率比较高，不是更好吗？例如我把钱都投在我的主业里面，且投资回报一直都很高。回报率当然是越高越好，但是这都基于一个假定，就是两个投资选择的风险是一样的，这才具有可比性。如果你觉得你的主业可以一直不受宏观经济的影响，不受市场风险、信贷风险的影响，不受汇率风险的影响，你得马上去找专业人士。这样的天真想法曾经发生在中国的某些煤矿老板身上，他们认为把所有的资产都压在像印钞机一样的煤矿上是没有错的，但是，当宏观经济走势低迷，所有债主上门，资金链断裂，然后——就没有然后了。

我们都希望知道破解“富不过三代”的财富管理密码，不妨让我们回到一个最基本也是最重要的哲学问题，也被戏称为“保安经常问”的问

题："你是谁？你从哪里来？你要到哪里去？"

3.1.3 中国财富管理的需求分析

根据胡润百富的统计，截至2015年5月，中国大陆地区约有千万富豪121万名、亿万富豪7.8万名，以20亿元人民币为门槛的2015年胡润百富榜上榜企业家人数也达到了1877名，全部创历史新高。根据其调查，富豪投资虽主要还是通过银行，但将资产交由专业管理机构打理的富豪越来越多，胡润认为"这对富豪和资产管理行业都是个机会，现在他们有可能去尝试新的投资方式，如期货、期权或者其他衍生工具"；"还有很重要的一点是，中国富豪在配置资产时，已经不仅仅关注保值、增值，传承也纳入他们的考虑范围，所以带有传承性质的资产配置会大幅上升，比如保险和信托。"[注]

据招商银行—贝恩发布的《2015年私人财富报告》，"保障财富安全"自2013年以来已经连续两年成为高净值人群的首要财富目标，而对"财富传承"的关注度从2013年的第五位跃居至第二位，仅次于财富安全。

从上面这些数据和信息，我们可以发掘出很多宝贵的信息。中国的（超）高净值人数已经创历史新高，然而财富管理行业却有些滞后，在为高端客户服务时，服务的内容在很大程度上还主要局限于理财产品的销售附带一些增值服务，而对财富管理的全面认识，包括财富的架构设计、国际化、安全隔离、资产套现、代际传承等，都还欠缺系统性的认知。

笔者通过与很多财富个人和家族以及私人银行、家族办公室专业人士的合作、交流沟通发现，目前，（超）高净值个人、家庭的需求各异，最基本的问题包括，买什么样的理财产品？如何化解通货膨胀和汇率波动的风险？资产如何配置？如何保证财富的安全？如何成功完成代

际传承实现家业长青、财富永续？

这些问题其实就是如何应对“富不过三代”的挑战，只是答案并不是那么简单。从理念上看，传承包括人力资源传承、价值观传承和物质财富传承这三大根基。把控好这三个方面，“富不过三代”的风险可以大大降低。本章，我们更多的是从财富管理、资产配置、资产安全性角度来分析和阐述这个问题。

一般，高净值人士在进行财富管理时有四大基本需求，如图3-1所示。

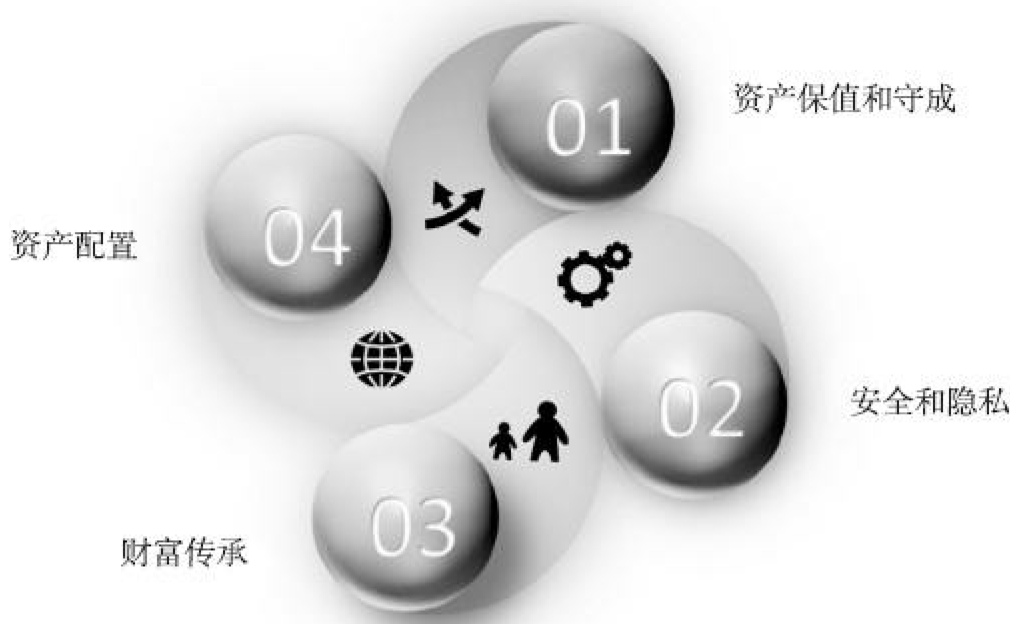


图3-1 财富管理四大需求

对于资产的保值和守成，财富管理专业人员一方面要通过与客户交流了解他们如何看待自己的财富和风险承受能力，使其合理调整财富快速增长的心态。这一点又和资产配置紧密联系，我们会在下文讲到，如何进行合理的资产配置，如何考虑国际化的因素以及国内投资产品的局限性，如何结合自身的特点（例如年龄阶段）和需求以及家庭成员的需求，定制出符合自己要求和特点的投资方案和规划。而对于财富的安

全、传承，既有银行的因素，也有法律方面的筹划，因此，私人财富法律顾问非常重要。

需要注意的是，这四大需求并非某一个服务提供商（例如私人银行、家族办公室、私人财富法律顾问）所能单独满足，而是需要多方的有效协作才能达到理想的效果。当我们逐渐走入财富管理和代际传承的迷宫，我们发现，财富管理与传承所需要的不只是一把金钥匙，而是需要不同的金钥匙开启迷宫中的不同道门。

在财富管理和传承方面，高净值客户既需要私人银行的帮助，也需要高端法律人士的服务，如果涉及企业的传承，还需要管理学专家的介入，而对于二代的健康成长和教育，又会需要教育和心理专家的参与。各自的角度和侧重点不同，但却紧密联系。对于这个金字塔顶端的高端领域，优质和有效的服务必然需要通过跨界的方式来提供。

---

1. 当然，30年从5万美元涨到6000多万美元，不仅仅是复利创造的奇迹，还有巴菲特创造的投资奇迹。

2. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书，2016.

3.2 你需要什么样的财富管理服务

一方面，中国的财富人群有权利了解他们应当获得什么样的服务，以及欧美、香港的财富家族如何管理他们财富、如何安排传承，真正发现自己的实际需要；另一方面，对中国正在兴起和亟待发展壮大的私人银行和财富管理专业服务机构来说，则更需要在这个全新的甚至陌生的领域获得更权威的知识和来自实践操作第一线的指引。

3.2.1 财富管理服务的三大核心

《超高净值客户之银行家手册》(注)一书中，提到了为（超）高净值客户提供财富管理服务所包括的“三大核心”内容和“一个周期”理论，如图3-2所示。

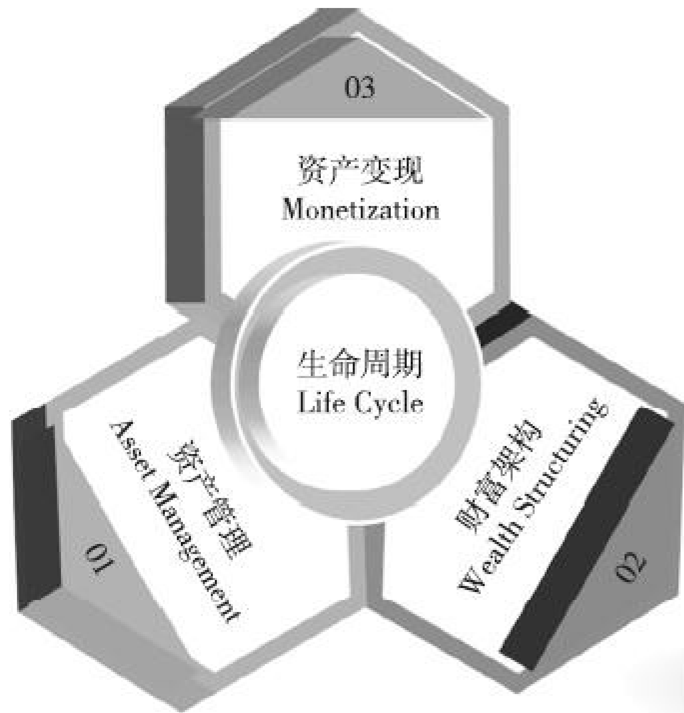


图3-2 财富管理的“三大核心”与“一个周期”

（一）资产管理

资产管理是针对客户的需求，确定其财富管理目标，通过投资不同类别的资产，来制定和执行优化的资产配置和管理方案。是否考虑了未来通货膨胀、资产国际化、外汇、遗产税等因素？在资产管理方面，目前大多数银行以及第三方理财机构主要是向客户推销理财产品。要为客户制定整体性的资产管理规划并提供全套的产品方案，提供所谓“一站式”服务，这在现阶段是存在疑问和挑战的。即便是银行近年推出的“全委托”模式的资产管理服务，也无法与欧洲私人银行的资产管理服务相比。短时间内，存在这样的差距很正常，重要的是，要知道我们的目标在哪里，理想的财富管理服务应该是什么样的，这样我们才有努力的方向。

（二）财富架构

财富架构是帮助客户了解、设计财富的所有权结构，以实现财富的安全、隔离、节税、传承等方面的最优化，包括：资产是在公司名下还是个人名下？是否可以设立家族信托或者基金会？是否购买了人寿保险？是否存在个人和公司资产的混同？贷款、担保以及个人债务情况如何？未来的收入来源（公司分红、信托派发收益、出售股权、使用权许可费等）是什么？是否有税务筹划？这就是近几年有的家族办公室推出的“架构师”服务。

（三）资产变现

资产变现同样是（超）高净值人士、财富家族所需要考虑的，因为相当数量的（超）高净值客户都有自己的家族企业，这也需要投融资方面的服务，包括公司的融资、并购、投资、上市、出售以及退出等。而这几乎是国内私人银行服务的盲点。客户需要的是商业银行服务、投资银行服务和私人银行服务的无缝连接，真正做到“一站式”服务。

法律方面也是如此，真正第一流的家族法律顾问（团队），就必须在家事法律、公司法律以及投融资法律方面精通，这样才能帮助客户高屋建瓴地进行筹划和设计，改变“头痛医头脚痛医脚”的服务模式。

3.2.2 财富管理服务的“生命周期”

无论你的资产状况、社会地位和身份、能力、人品、颜值等等如何有所差异，但在一样东西面前，所有人都是平等的。这一样东西就是时间。

无论你的资产状况、社会地位和身份、能力、人品、颜值如何，在一样东西面前，所有人都是平等的。这一样东西就是时间。时间，可以成为你最好的朋友，也可能是你最大的敌人。所以，财富管理若不放在时间的维度中，你会发现你的投资策略可能只是纸上谈兵。

因此，我们就必须谈“一个周期”——生命周期。无论是自己理财，还是为（超）高净值客户制定全面的财富规划，都必须考虑生命周期因素，否则决策就会存在偏颇，也会让高端的财富管理降格成为理财产品销售。

根据胡润百富发布的《白皮书》，在总资产超过5亿元人民币的超高净值人群中，近八成人士的投资目的是财富增值，而以财富保值和企业分散风险为目的的保守型投资占比不高。83%的超高净值人士依靠自有投资团队进行直接投资，15%的人依靠第三方机构，“原因是资产增值是超高净值人群投资的最主要目的之一，他们在投资时追求高收益，而第三方机构提供的投资收益不能满足他们的需求，因此第三方机构提供的投资产品只作为其资产配置中保值的一部分”。[注]

当然，据统计，超高净值人士通过自有投资团队进行直接投资占比之所以很高，原因有很多。一方面，科学的资产配置方法以及专业的财

富管理服务对财富人群的渗透度、影响度还远远不够；另一方面，直接投资可能给他们带来了较高的历史回报，而这些回报难以通过第三方机构获得，这些直接投资可能与他们的主营业务或者相关的熟悉业务有着密切的关系，所以他们对这些投资的回报比较有信心。另外，这也与中国过去若干年经济的快速增长密切相关，所以对超高净值人群而言，“投资和增值”远胜过“资产保值”。

对（超）高净值人士来说，需要考虑人力资本在财富增值和保值中的影响：一方面，通过自身人力资本所获得的财富增值回报，与为保障资产安全为目的的风险进行对冲；另一方面，考虑到人力资本在生命周期中的变化，适时地调整资产配置。

那么生命周期是如何影响财富管理的呢？我们可以通过图3-3非常直观地了解，人的财富需求、安全需求在不同的年龄阶段会有所不同。而通过这张生命周期表，就能帮助客户了解其实际需求，更好地进行财富管理规划。注

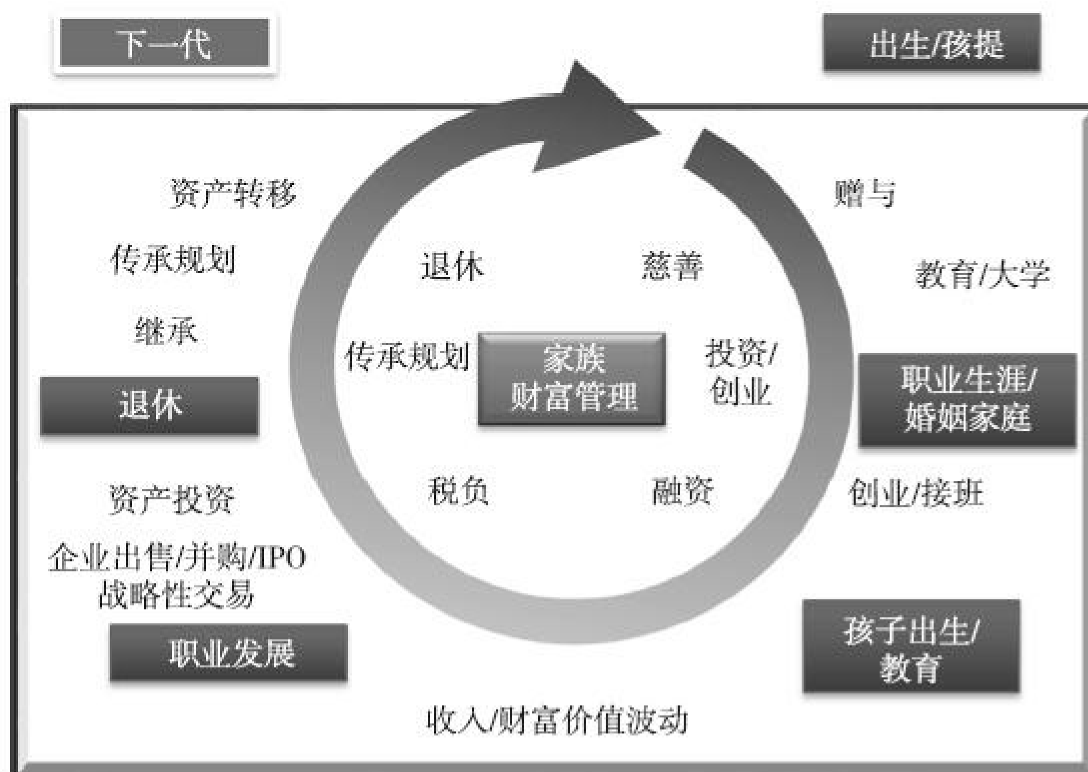


图3-3 财富管理和生命周期因素

对一个业务正在快速成长的家族企业家来说，其对私人银行的服务相对有限，但是如果考虑融资或套现退出，就会开始有私人银行服务、家族法律顾问方面的需求；与此同时，还要考虑税务筹划、传承规划。而当企业成功套现，获得大笔资产可以投资或资产配置时，私人银行财富管理的作用就会变得十分关键，此时，他的家庭成员可能会增加，除了资产配置之外，还需要更复杂一些的家族传承和家族治理安排。

如果我们从风险管理角度来看待资产配置，固定收益类产品稳健但是回报相对偏低，而权益类产品收益率高但风险也较高。那么结合生命周期考虑，如果年龄超过60岁，就不适合再把大量资产投资于股票、股票基金，因为一旦遭遇股灾，你的资产有可能缩水大半，这是资产配置应当规避的风险领域。

我们知道，每个人在不同年龄段会有不同的能力和需求。在40~55岁的事业黄金期，他的财富“造血功能”旺盛，这个阶段可能在主业上（例如矿业、房地产）就会有高投入、高产出，主业回报可能远远超过私人银行理财所能够给予的回报。而55岁之后，就不得不考虑退休和交接班问题，是否仍然能够维持高投入的作战模式，这是需要探讨的。所以，在事业黄金期，应该建议客户未雨绸缪，不要想当然地认为“自己的财富几辈子都享用不完”。

> 在进行财富管理时，除了要考虑自己的生命周期，还需要考虑家庭成员的生命周期。不同生命周期他们对资金的需求也会不一样。

在进行财富管理时，除了要考虑自己的生命周期，还需要考虑家庭成员的生命周期。以家族二代成员为例，不同生命周期他们对资金的需求也会不一样，在年龄小的时候，以消费为主（包括学习、出游、深

造）；而长大成人以后，也许就需要有父辈创业资金的支持并做好可能的接班准备。

另外，家族和个人往往具有多重目标，利益关系复杂，这就需要有综合而整体的财富规划。与之相反，机构投资者一般会有非常明确的投资策略及标准化的投资时间和目标。

3.2.3 中国财富人群面临的三大资产配置局限

针对资产管理和配置，相信相当多的财富个人和家族应该有一定的了解，这也是理财经理所应当掌握的基本知识。但是真的要做好这一部分服务，无论是私人银行还是家族办公室，都需要对资产配置有更深的认识和理解。例如，如何把生命周期因素和资产管理结合起来，根据客户的年龄、家庭成员的年龄以及不同阶段的财富需求，提供综合性的财富管理服务。能够做好这一点的服务机构其实不多，这在很大程度上是因为存在以下三大局限。

（一）产品局限

产品局限又反映在两个方面：一是渠道局限，二是产品本身的局限。渠道局限是指好的投资产品并没有通过渠道推送给需要产品的客户。这有很多原因，信息不对称、财富管理行业的发展处于起步阶段、激励机制不完善、部分理财机构不专业、缺乏诚信等都是导致渠道推送瓶颈的原因。至于产品的局限，笔者认为这倒不是一个根本性的制约和障碍，因为国内可以用于资产配置的好的产品没有想象的那么少，只是由于渠道不畅，好产品“深在闺中无人识”。但是有些产品在国内确实甚少，或者完全没有。就拿人民币对美元的贬值来说，人民币贬值10%，就意味着人民币资产缩水10%。由于中国境内的银行能够提供的美元投资产品、理财产品非常有限，而人民币也无法在境内自由地转换成美元用以购买海外的债券，这就导致大量高净值人士将人民币资产转移到海

外，在海外通过私人银行进行投资和理财。如果我们能够在制度上进行调整，那么更多的资产可以不出国门实现合理配置，产品局限也就可以逐步得以克服。

（二）制度局限

产品局限部分缘于国内金融、外汇、保险等制度尚未放开，国外能够轻松获得的产品在国内或者没有，或者存在配额限制（例如QFII），国内个人更无法直接在境内自由地购买境外的股票、基金以及固定收益产品。同时，针对财富保障、隔离和传承的重要制度，例如信托，在国内尚存在制度发展不完善，具体实施存在障碍或者不确定性。对于家族资产的顶层设计架构、传承的筹划，难以有效适用境内的信托法律来发挥信托工具在资产保护和传承中的作用。

（三）人才局限

由于国内的财富管理尚处于起步阶段，知识、经验、培训等都无法满足快速增长的财富人群数量的巨大需求，财富管理人才良莠不齐，再加上合规监管方面的滞后，机构重视短期利益，更容易导致它们服务客户的道德风险，这也导致了产品渠道局限。

局限和挑战背后往往意味着理想和机遇。我们希望，高净值客户能够看到，理想的财富管理和规划应该是什么样子，而在这个领域的专业人士，也能够基于上面的信息更好地帮助客户，更好地为客户提供资产配置和产品定制服务。

---

1. Heinrich Weber and Stephan Meier,The Ultra High Net Worth-Banker's Handbook,Harriman House Ltd.，2009，Kindle Edition.
2. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书，2016：13.
3. Heinrich Weber and Stephan Meier,The Ultra High Net Worth-Banker's Handbook,Harriman House Ltd.，2009，Kindle Edition.

3.3 资产配置和筹划揭秘

入选福布斯2007年名人榜（Celebrity 100）的著名作家、演说家以及个人理财师托尼·罗宾（Tony Robbins）㊟，曾在2010~2014年的4年时间内采访了全球50多位亿万富翁，这些人包括诺贝尔奖获得者、投资界巨擘、畅销书作家、教授以及金融界传奇人物，其中既有个人净资产达到170亿美元的美国投资界传奇人物卡尔·伊坎（Carl Icahn）；也有世界第二大投资基金先锋集团（Vanguard Group）前CEO约翰·伯格（John C.Bogle）；更有投资界的不老常青树沃伦·巴菲特；同时也有管理2.2万亿资产，入选2014年福布斯百名最有权力女性的J.P.摩根资产管理机构CEO玛丽·卡拉翰（Mary Callahan Erdoes）。㊟他们在与罗宾的交流中到底透露了哪些资产管理的秘诀呢？

本节，我们将跟循罗宾的步伐，来探索这些世界顶级的财富人士到底是如何对资产进行配置和筹划的。

3.3.1 人、财、物的全球化视角

世界知名的洛克菲勒家族就是通过优化资产配置，选择合适的传承工具完美实现家族财富传承的最佳案例。作为标准石油（Standard Oil）的创始人，约翰·戴维森·洛克菲勒（John Davison Rockefeller）是美国第一个财富达到10亿美元的富豪，目前其家族已经顺利传承到了第六代。老洛克菲勒凭借着对经济形势的灵敏嗅觉，在1924年美国政府首次开征馈赠税和不断上调遗产税之前就将家族财富集中传承给了小洛克菲勒。小洛克菲勒则通过“1934年信托”和“1952年信托”完成了跨越四代的完美传承。从1974年洛克菲勒家族应要求提供给政府的一份文件显示，当时信托总资产价值7亿美元，其中90%为股票。受托人对信托资产进行了分散化投资，除了将44%的信托投入到洛克菲勒家族最为熟悉的石油行

业以外，其余的信托资产被配置到了相对保守的蓝筹股，而这非常符合当时整个信托行业的投资习惯。

1917~1960年，小洛克菲勒还将大约11亿美元的资产投入到了遍布全球的慈善事业当中，同时向许多大学进行了资助和捐赠。除了信托和慈善基金以外，借助外界金融和管理精英的帮助，洛克菲勒家族办公室（Rockefeller Family & Associates）在家族传承的100多年中为洛克菲勒家族提供了包括投资、法律、会计、家族事务等几乎所有的服务。

就财富的管理和传承，前文阐述了我们应学会从“生命周期”这一时间维度上重视。除此以外，还要从空间的维度切入。这就意味着财富的增长、保护、传承、永续，将会跨越时间、跨越国度。这就是财富管理的国际化。

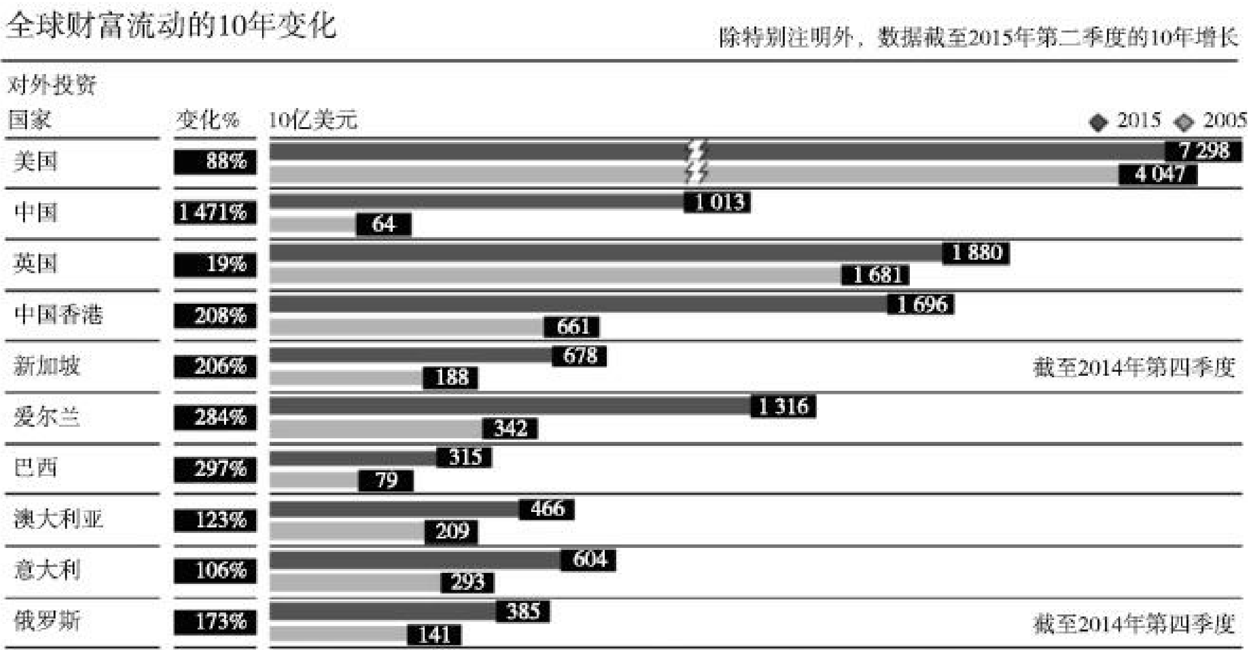


图3-4 全球财富流动方向的回顾

图3-4是国际知名地产咨询公司莱坊（Knight Frank）在《2016财富报告》中对过去10年全球财富流动方向的回顾。跨境投资的显著增长成为过去10年的主要趋势，从绝对值看，驱动力来自美国、中国、英国、

中国香港等国家和地区，而中国的增幅高达1471%。而在图3-5中，通过研究私人飞机到达的热点地区，能够揭示出全球千万富翁人数的季节性变动。



全球千万富翁（高于1 000万美元净资产）人数季节性变动
数据仅包括居住在长期或临时第二居所的超级富豪，不包括居住在酒店的富豪

国家	地点	高峰期人数	低谷期人数	高峰期	低谷期	百分比差异
	伦敦	34 230	10 450	7月	1月	228%
	纽约	32 500	11 870	6月	2月	174%
	中国香港	24 450	8 680	6月	1月	182%
	苏黎世	11 820	4 050	8月	2月	192%
	洛杉矶*	11 170	5 630	6月	2月	89%
	迪拜	10 470	1 560	11月	7月	571%
	巴黎	9 480	2 860	5月	2月	231%
	汉普顿	9 300	1 060	8月	1月	777%
	里约	6 510	1 980	12月	7月	229%
	迈阿密	5 410	1 170	12月	6月	362%
	摩纳哥	5 400	1 480	7月	2月	265%
	悉尼	5 050	2 210	12月	7月	129%
	棕榈滩	4 700	1 080	12月	6月	335%
	开普敦	2 690	380	12月	7月	608%
	戛纳	2 220	460	8月	2月	383%

图3-5 私人飞机抵达的地区分布

注：*包括马里布和比弗利山。
资料来源：New World Wealth

超高净值人士心目中最重要的城市排名分别是：伦敦、纽约、新加坡、香港、迪拜、上海、巴黎、悉尼、北京和日内瓦。在纽约居住的超高净值人士人数（5600位）略胜于伦敦（4900位），但伦敦的地理位置能让超过16000位超高净值人士通过两小时飞行就到达，而纽约则只有8300位。另外，《2016财富报告》发现，富豪居住的城市和“最重要城市”之间并无直接关联，反映出很多超高净值人士流动性的本质：越来越倾向于让子女接受海外教育，自己则在世界多个城市工作和生活。

21世纪以来，财富管理领域有两句关联话语：一是紧跟财富的流向和趋势，二是金钱永不眠，要让金钱在你睡觉的时候也为你工作。

也许在全球化的今天，我们已经无法分清，是我们带着财富走向世界，还是财富带着我们迈向全球。总之，我们要让“金钱永不眠”，这是中国成为富国、强国必须走的一步。

一方面，财富国际化的重要特征之一便是充分利用不同国家经济、法律和制度的优势为家族和企业发展创造更大的获利空间，也只有这样才能做到民富与国强；另一方面，人、财、物通过时间和空间维度的筹划和安排，达到最优化安排，最大限度地化解“黑天鹅”事件可能带来的折损风险。

国际化的要求可以体现在人、财、物三个方面。对于“人”，就是要选择法治环境安全、优裕的国家和地区居住或者作为居住地之一，并给第二代提供世界一流的教育。对于“财”，则需要进行优化配置，而不是将所有的“鸡蛋”都放在一个“篮子”里面。对于“物”，则是要考虑其作为资产的质量、流动性以及各地的法规和税负（包括遗产税）所带来的额外成本。

私人银行专家通常会帮助超高净值人群合理配置资产，例如，对于一位企业家来说，在整个资产配置中，60%是主业，如果将剩余的资金按照10%的现金、30%的投资来进行分配的话，那么投资部分的资产品类就通常会包括股票类、固定收益类、另类投资和房地产。而另类投资，则包括私募股权、风险投资、对冲基金（见图3-6）。

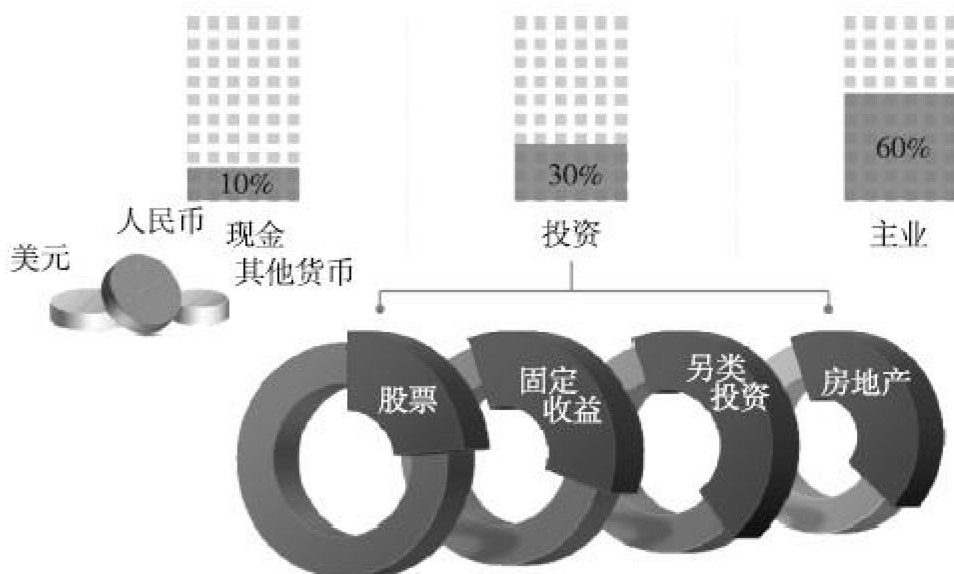


图3-6 常见的资产配置结构

当然，具体分配还是应该视个人具体财务情况、家庭情况以及风险癖好进行调整。那么上述的配置一旦确定，也并非一成不变，而是要阶段性地调整。

那么资产配置通常是怎样调整的呢？一方面，资产类别中通常都需要考虑货币因素（汇率），现金资产中，就需要有人民币、美元以及根据个人具体情形配置的其他货币。如果其中某种货币存在不稳定因素，就需要进行相应的调整。在投资类别中，固定收益类产品和房地产也会是受影响的资产。假如境内房地产持有的比例较大，人民币下行也会导致这部分资产缩水。所以根据经济形势的变化，每年都需要请专业人士评估是否要对资产配置进行适当调整。另一方面，调整的因素往往包括，经济环境、家庭情况、个人风险级别（风险厌恶喜好），以及重大事件（例如主业发生重大变化包括资产出售、IPO或者发生危机）。

3.3.2 如何平衡收益和风险痛苦指数

在罗宾采访的包括巴菲特在内的一系列美国顶级富豪中，基本都以投资或财富管理为其主业。即便是这些顶级富豪和投资专业人士，也使

用简单朴实的资产配置方法，例如一部分配置固定收益类产品（国债、低风险的公司债），一部分配置权益类资产（股票、估值基金、股票基金），剩下的为现金。之所以留有现金是为了在重要的机遇来临之时，在大多数人恐惧之时，能够去抓住别人无法抓住的机会。

当然，这个基本的配置还需要根据个人的需求和目标情况进行调整。如果没有专业人士的帮助，高净值个人、家族往往难以科学地厘清自己的财富管理目标制定自己的投资策略。对于风险和收益之间的平衡，在理论上容易理解，我们下面就来谈一下如何细化、如何落地的问题。

对于任何投资人来说，基于投资目标，究竟应该如何对待流动性、收入、财富保值以及资本增值这四个要件？如果用化繁为简的方法，我们就可以参考图3-7，将自己的财富需求目标进行细分。从投资角度，可以将目标根据优先和重要程度划分为三个独特的层次：（1）必需与义务，包括满足生活消费的必需、债务等，这部分对应的应当是投资回报的“保底”部分，这个目标应该较为容易达到，但是如果这部分收入受到影响，将直接影响到你的生活质量；（2）优先事项与机遇；（3）期望和渴求，对应最为理想的状态，即便这部分失败，所造成的痛苦会相对最低，可以容忍。

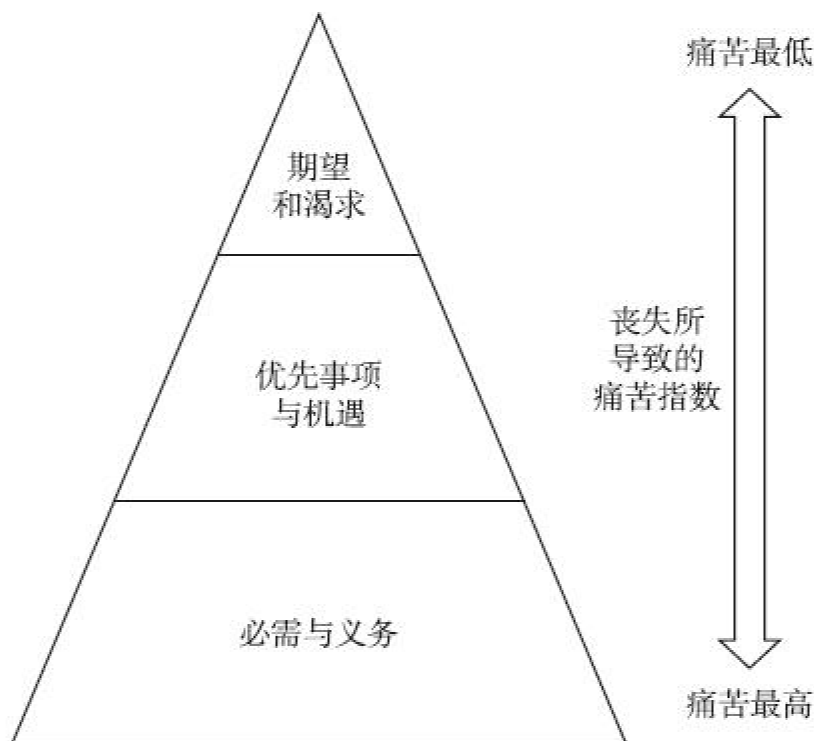


图3-7 财富需求与痛苦指数的关系

3.3.3 个人（家族）的财富管理和机构的不同

跨越时间、空间及投资领域的资产配置方式往往需要对全球投资的概念和技巧熟稔于心，而家族投资者往往对投资流程缺乏经验，于是了解个人和机构在财富管理上的不同就变得很重要。这种不同体现在两个方面：一是作为投资的决策者、执行者，二是作为投资的受益人。

作为投资的决策者和执行者，家族投资者在没有专业人士的指导下，往往会被性格、冲突、情绪或认知偏差等因素影响，容易在金融资产如何管理、如何传给下一代等问题上判断失误，从而可能导致很多资产配置和投资决定难以实施。而专业资产管理机构的投资大师往往可以避免这些情况，一方面得益于他们常年专注某些领域所积累的经验，另一方面也得益于他们有强大的投研团队。机构投资者通常更为老到，且投资资源也更加丰富，包括资产分配、金融模型、投资分析、风险管理

等各方面，尤其是在境外市场或个人投资者并不熟悉的领域。而且，机构投资者在选择和管理投资顾问时比个人投资者更客观、更理性，更容易做出专业和理性的投资计划。另外，许多家族有（或者已有）一个庞大的家族企业需要经营和管理，而机构投资者通常专注于金融资产的投资管理。因此，家族投资者需要不断地在经营模式与投资模式中切换，而机构投资者则不需要进行类似切换。

从受益人角度，个人投资者与金融机构投资者的差异主要体现在以下方面：首先，家族和个人存在生命周期，不仅在不同的人生阶段会有不同的需求和风险承受度，而且家族成员往往还具有多重目标，复杂的利益关系，以及其他影响其决策过程的因素。这就需要他们做出一个综合及整体的财富规划。相反，机构投资者一般会有非常明确的投资策略与标准化的投资时间和目标。其次，个人投资者与金融机构投资者的资金流模式不同，因为家族财富通常是通过较为单一且不可重复的套现机会而产生。与此同时，正常情况下个人或家族投资者都需要纳税，而且比机构投资人的税负更为复杂、更会因人而异；而个人也会遭遇离婚、丧失行为能力、死亡（继承）等并不适用于机构投资者的事件，这些都意味着个人在预见类似IPO、企业出售等获得大笔套现资金的“流动性事件”之前就要开始进行财富的规划（包括法律架构、税务筹划以及信托设立）。[注]所以，必须考虑客户的财务情况、生命周期和人力资本变化等因素，要根据客户不断变化的资产和负债、税务、投资偏好等情况进行动态调整，因此也更具有挑战性。

私人财富管理的另一挑战，就是个人更容易被一些特别的财务和金融陷阱所欺骗，导致资产的折损。

---

1. https：//en.wikipedia.org/wiki/Tony_Robbins.
2. Tony Robbins,Money Master the Game：7 Simple Steps to Financial Freedom,Kindle Edition,Simon & Schuster，2014：chapter 6.
3. 莱坊.2016财富报告，pp.30-31，http://www.knightfrank.com/wealthreport.

4. 莱坊.2016财富报告，pp.36-37，http://www.knightfrank.com/wealthreport.

5. William W.Jennings,Stephen Horan,and William Reichenstein，“Private Wealth Management:A Review，” CFA Research Foundation Literature Reviews 5，no.1（July 2010）：1.

3.4 个人资产管理的三大陷阱

成功的投资者或企业家往往是风险厌恶型的，他们会尽可能地回避风险，让潜在损失最小化

有些人认为，在资产配置中，回报高风险就大，信奉“富贵险中求”，把创业时候的冒险也运用到守业之上。但事实上，我们发现，成功的投资者或企业家往往是风险厌恶型的，他们会尽可能地回避风险，让潜在损失最小化(注)。这些风险不仅仅包括因一味追求高回报率导致投资失当，还包括未进行合理的资产配置和税务筹划所导致的巨大财富损失。

3.4.1 陷阱之一：欺诈和投资失策

2014年巴菲特在其致股东信中分享了其投资心得，他提到，若谁跟你说能帮你挣“快”钱，那你就赶“快”回绝。意为当别人向你允诺可以赚一笔快钱时，要马上说“不”。而巴菲特的老搭档查理·芒格则说：“如果我们像有的人那样借钱投资，公司可以拥有更大的规模，但是我们晚上可能就睡不好觉，直冒冷汗，这会让人疯狂的。”

对超高净值人士而言，身边有各种投资理财机会。然而，机会背后往往也蕴藏着风险，而这种风险，可能就是吞噬个人财富的第一个陷阱——欺诈和投资失策。赚钱自然要冒风险，但是问题在于，这样的风险是否值得去冒？

在做投资决策时，你是被巨大投资回报打动，还是善于自我控制地按照一套方法和工具来进行判断，并能够毫不遗憾地对机会说“不”，而且说很多“不”。那人们通常是怎样被“利”所蒙蔽的呢？

| 链接 | 庞氏骗局

查尔斯·庞兹（Charles Ponzi）制造的“庞氏骗局”是20世纪最典型的骗局之一，后来的许多骗术都是从“庞氏骗局”衍生出来的。

查尔斯·庞兹1903年移民到美国。经过美国式发财梦十几年的熏陶，庞兹发现快速赚钱的领域就是金融，于是，从1919年起，庞兹隐瞒了自己的历史来到了波士顿，设计了一个投资计划，向美国大众兜售。这个投资计划说起来很简单，就是投资一种东西，然后获得高额回报。但是，庞兹故意把这个计划弄得非常复杂，让普通人根本搞不清楚。庞兹一方面在金融方面故弄玄虚，另一方面则放出巨大的诱饵，他宣称，所有的投资在90天之内都可以获得40%的回报。而且，他还给人们“眼见为实”的证据：最初的一批投资者的确在规定时间内拿到了庞兹所承诺的回报。于是，大量“投资者”跟进。

在一年左右的时间里，差不多有4万名波士顿市民像傻子一样变成庞兹赚钱计划的工具，而且大部分是怀抱发财梦的穷人，庞兹共收到约1500万美元的投资，平均每人投资几百美元。

1920年8月，庞兹破产了。他所收到的钱，按照他的许诺，可以购买几亿张欧洲邮政票据，事实上，他只买过两张。此后，“庞氏骗局”成为一个专有名词，意思是指以高额回报为诱饵，用后来“投资者”的钱填补前面“投资者”的回报。它实际上是没有靠谱投资的欺诈性商业运作。

（一）金融骗局的常见特点

“庞氏骗局”虽然五花八门、千变万化，但本质上都具有一脉相承的共同特征。我们先看“麦道夫丑闻”。

| 链接 | 麦道夫丑闻

2008年12月11日，华尔街如雷贯耳的传奇人物、纳斯达克股票市场公司前董事会主席伯纳德·麦道夫被美国联邦调查局特派员带上镣铐带走，一个拥有近半个世纪“白璧无瑕式”从业记录的投资专家，一种并不新鲜的欺骗手段（用高额回报引诱投资者，同时用后来投资者资金偿付前期投资者），由此引出一个可能长达20年、高达500亿美元的投资骗局。即使2008年9月中旬刚刚刮过金融危机的飓风，华尔街还是被“麦道夫炸弹”震动了。

其实麦道夫的骗局并不是毫无破绽，在近20年里，无论熊市、牛市，麦道夫管理的投资基金如上了发条一般始终保持每月约1%的增长，这并不合情理。

但是在“超级投资者”“行业领头人”“高额收益率”等光环下，还是有很多人义无反顾地冲着高收益而来。“麦道夫丑闻”中涉及的受害者中不乏全球金融业者和各阶层的投资者，还有社会名人和行业巨头，国际奥委会财务委员会主席理查德·卡里翁接受美联社采访时证实了国际奥委会向麦道夫管理的基金投入了大约4.8亿美元。[注]

低风险、高回报的反投资规律

众所周知，风险与回报成正比乃投资铁律，“庞氏骗局”却反其道而行之。骗子们往往以较高的回报率吸引不明真相的投资者，而从不强调投资的风险因素。各类案件的回报率可能存在差异，有些高得离谱，如庞兹许诺的投资90天之内都可以获得40%的回报；有些则属于稳健的回报，如2008年被捕的麦道夫每年向客户保证回报只有约10%，但他强调“投资必赚，绝无亏损”。无论如何，骗子们总是力图设计出远高于市场平均回报的投资路径，而绝不揭示或强调投资的风险因素。

拆东墙、补西墙的资金腾挪回补

由于根本无法实现承诺的投资回报，因此老客户的投资回报只能依靠新客户的加入或其他融资安排来实现。这对“庞氏骗局”的资金流提出

了相当高的要求。因此，骗子们总是力图扩大客户的范围，拓宽吸收资金的规模，以获得资金腾挪回补的足够空间。大多数骗子从不拒绝新增资金的加入，因为蛋糕做大了，不仅攫取的利益更为可观，而且资金链断裂的风险大为降低，骗局持续的时间可大大延长。

投资方法的神秘

骗子们竭力渲染投资的神秘性，将投资诀窍秘而不宣，努力塑造自己远离非法集资的“天才”或“专家”形象。实际上，由于缺乏真实投资和生产的支持，骗子们根本没有可供仔细推敲的生财之道，所以尽量保持投资的神秘性，宣扬投资的不可复制性是其避免外界质疑的有效招数之一。

投资的反周期性

“庞氏骗局”的投资项目似乎永远不受投资周期的影响，无论是与生产相关的实业投资，还是与市场行情相关的金融投资，投资项目似乎总是稳赚不赔。麦道夫在华尔街的对冲基金号称数次从金融危机中独善其身，这些投资项目总是呈现出违反投资周期的特征。

另一个例子是美国长期资本管理公司，这家公司的团队中曾经包括两位诺贝尔经济学奖得主和一位美国财政部副部长。一群天才聚集在一起，利用套利工具博取外汇或债券市场中的1%甚至更小的利差，但由于使用20倍以上的杠杆，使公司获得高额的资本回报。如果在1994年公司成立时投入100万美元，到1998年年初就能得到400万美元。公司的高额收益使得客户趋之若鹜，在公司退回客户基金份额时甚至有客户表示极度不满。但1998年俄罗斯债务危机所引发的连锁反应却使公司在数月内倒闭，高额的杠杆倍数使得当年亏损达到90%以上。[注]

日本股神邱永汉在被采访时提到，当泡沫时代来临时，原来号称排在世界前几名的富人，有的倒下了，有的进了监狱。而他之所以能够把财产保留下来，是因为他没有被当时的高收益冲昏头脑而失去理智过度

借贷。㊟

（二）中国的“庞氏骗局”——e租宝事件

近几年，中国式“庞氏骗局”也开始频繁出现，大量投资者不得不面对血本无归的惨痛现实。相同的手法重复出现，却依然能引来前赴后继的投资者“上钩”。

大大集团、融资城、MMM、e租宝……2015年，见证了这些平台由盛而衰掀起的巨大旋涡。每个平台都在讲述自己玄之又玄的故事，都在吸纳大量投资者的血汗钱，然而，最后这些巨量资金都以相似的方式被涡流悉数吞噬。

2016年1月14日，备受关注的“e租宝”平台21名涉案人员被北京检察机关批准逮捕。“e租宝”是“钰诚系”下属的金易融（北京）网络科技有限公司运营的网络平台。2014年2月，钰诚集团收购了这家公司，并对其运营的网络平台进行改造。2014年7月，钰诚集团将改造后的平台命名为“e租宝”，打着“网络金融”的旗号上线运营。“e租宝”的实际控制人丁宁，仅仅是一个“80后”老师，发展时间也只有短短几年，在这惊天大案背后，究竟是怎样可怕而充满诱惑的陷阱，让那么多的投资者纷纷陷落？

一年半内非法吸收资金500多亿元，受害投资人遍布全国31个省市区。其中，“e租宝”平台实际控制人、钰诚集团董事会执行局主席丁宁，以高额利息为诱饵，虚构融资租赁项目，持续采用借新还旧、自我担保等方式大量非法吸收公众资金，累计交易发生额达700多亿元，涉及投资人约90万。

5.5亿元的现金奖励、1.2亿元的别墅、豪车珠宝，多少人想都不敢想的生活，朝夕之间即可获得，这就是e租宝“美女总裁”张敏的日常生活。“‘e租宝’就是一个彻头彻尾的庞氏骗局。”在看守所，昔日的钰诚国际控股集团总裁张敏说。㊟

（三）KODA金融衍生品——中国富豪之痛

除了这种欺诈类的“庞氏骗局”，还有一种投资可能更为隐蔽，它通过极具吸引力的“高回报”却又极其复杂的金融衍生品来“忽悠”高净值人士，如在中国被称为累计期权（Knock Out Discount Accumulator,KODA）的金融产品。

这种金融衍生产品往往可以和外汇、股票、期货、石油等联系在一起，本质上是一份合约，期限通常为一年。其最具吸引力的特性是投资者能以大幅低于现行市场价格的固定价格购买股票，然后以高于市价的价格出售股票，基本是零风险的买卖。在牛市中，很难有人能抗拒这样的赚钱机会。但客户显然没有想到，如果股价下跌，在交易无法取消的情况下，KODA又会带来多大的损失？当股市下跌时，无论股票的价格跌得多低，投资者都要以当时签订的固定价格买入股票，而且，当其跌破行使价，发行商可以售出双倍股票，即投资者要购入双倍蚀本货平仓。有的发行商甚至会以一个月的市价，计算出整张合约，即一年的平仓金额，让投资者一次付清巨额平仓费用。

内地商人郝婷，在香港拥有一家注册公司。2007年8月，郝婷在某境外银行私人理财顾问的介绍下，到该银行开设了一个私人银行账户及公司账户，并将她在香港其他银行的共计8000余万港元陆续转入该银行。这位理财顾问向郝婷介绍一种该私人银行客户独享的产品，并说拿到股票后，可以以高于市价的价格出售股票，这个“独享”产品就是KODA。

在短短一年时间内，郝婷不但赔光了8000多万港元的原始资金，还倒欠该境外银行9000多万港元。银行也向香港高等法院起诉郝婷还款。郝婷在应诉时，曾指控银行客户经理黄伟业的表述涉嫌欺诈，违反职业操守等。

2013年3月12日，香港高等法院做出判决，郝婷败诉，须向银行支付欠款及利息共计约9265万港元和2355万港元。[注]

除了郝婷，不少富人在股价节节攀升的牛市里，不慎跌入这个“蜜糖陷阱”，且越陷越深，损失惨重，其中不乏香港和内地的专业投资人或企业家。对此，2010年9月《智族》杂志有一篇深度报道：这个名叫KODA的理财产品，让外贸商人齐鹏6个月内，存在银行的500万美元只剩下了5万美元；石油设备商郝婷11个月内在某境外银行的8000万港元现金变成了倒欠银行9600万港元；律师赖建平则被逼着不断追加保证金，从400万元加到近2000万元，又被银行强行平仓，最后倒欠银行两百多万……

美国康奈尔大学教授黄明表示，绝大部分内地投资者都是被误导和欺骗的。KODA这种复杂金融衍生品的特性就决定了营销过程中的问题。首先，产品销售带来的利润极其巨大。其次，产品设计非常复杂，容易形成销售机构和投资者之间的知识不对称。这也是银行热衷于推销此产品的原因，就是要利用这种不对称来榨取巨额利润。最后，产品风险和收益极其不对称，利润极少封顶但亏损无限。而销售人员的奖金往往是和银行利润挂钩的，在复杂衍生产品上，银行赚得越多，销售人员拿的奖金也就越多。㊟

在收到一系列大陆投资人的维权抗议之后，香港金管局在2009年开始对KODA以及部分销售该产品的银行进行调查。监管部门认为资产高达800万港元以上的富豪投资者完全有经济能力聘请法律顾问，解决从开户到销售整个过程中的一系列问题。所以虽然不断有案件投诉到香港金管局，但香港金管局的做法是建议客户和银行自己协商解决。随着此类案件的增多，有关监管部门也加大了重视程度。

2009年6月，香港金管局与香港证监会向多家银行发出改善金融产品销售体系的一系列建议，要求银行在出售理财产品时，明示风险，在销售过程中电话录音，并且不得将销售产品的数量与员工薪酬挂钩等。另外，香港金管局还对外资银行提出建议，投资专区职员可向客户提供全面银行服务，但条件是必须已取得客户同意才可查阅及利用其他的存

款资料。而现有活跃投资客户，银行应通知客户新设分隔安排，并让他们有权选择拒绝银行利用其存款资料。建议还提及，投资者购买金融投资产品后，如果该产品风险程度提升，银行方面要及时通知投资者。(注)

这类风险极高的金融投资类产品，在某种程度上比“庞氏骗局”更为可怕。“庞氏骗局”的主谋往往最终落入法网，难辞其咎。然而像KODA之类的高风险、极度不对等的金融产品，欺诈则更为隐秘，你实际上是在和银行对赌，即便输得一干二净也难以抓到银行的把柄，还会面临法院败诉的风险，因为你签署了你自己知道难以仔细审查、连你的律师都看不懂的合同，如果要证明银行存在恶意和欺诈，更是难上加难。

（四）做好风险控制

做法很简单，如果你真的看不懂，就学习巴菲特，看不懂就不要投。对于各种“机遇”，要有勇气说“不”。

既然很可能会重蹈覆辙，我们应该如何防范这样的悲剧在自己和朋友身上重演呢？其实，做法很简单，如果你真的看不懂，就学习巴菲特，看不懂就不要投。对于各种“机遇”，要有勇气说“不”。

那么是否“有经验投资者”就应该被骗呢？当然不是。上升到法律层面，这里就是如何界定“骗”的问题了。银行认为自己在销售产品是已经对产品风险进行了披露，而投资人在维权、诉讼中，反复强调的是自己被误导，但是这一点很难获得法院和监管机构的支持。毕竟对高风险的金融产品，不能你自己赔了钱就说别人误导和欺诈。

在香港金管局的建议中，提到“银行不得将销售产品的数量与员工薪酬挂钩等”。银行的销售经理之所以极力推荐此类对客户极不负责的高风险金融产品，就是被巨大的奖金和佣金所诱惑。而对银行来说，自己和客户玩“对赌”，存在利益冲突。而这种利益冲突，在华尔街、银行

界或多或少都存在。所以，如果你是客户、投资人，你必须搞清楚，这个（高风险）产品，银行会拿到什么好处，这个销售会拿到什么好处，是否和市场的通常操作并不一致？其实与销售业绩挂钩是香港银行在2009年以后进行合规性调整的一个重要举措，因此这也是内地富豪维权事件较为少见的一个重要原因。

银行专业人士也必须扛住短期的奖金和佣金诱惑，把客户的利益永远放在第一位，否则职业生涯将会非常有限。你必须要有专业的能力去分析和评估客户对不同产品的接受程度。而如果你的公司和平台鼓励你去通过误导甚至欺诈的手段牺牲客户的利益，那么我建议你尽快离开这样的公司，因为将来坐牢的可能是你，而不是你的老板。

因此，重大决策之前，请找专业人士包括律师、银行和财富管理人士帮助。一方面，有些高风险产品只能销售给“有经验投资者”，那么你就拿出一副“有经验”的样子出来，律师把把关，这是很关键的风控步骤。对机构投资者来说，花上投资额的1%~2%聘请律师和财务顾问再正常不过了。你若不对自己的风控负责，那么谁会负责呢？

虽然律师以及你的理财朋友可能也看不懂复杂的金融衍生品合同，但是他们很可能会帮你介绍真正的专家，也许会建议你对协议进行一定的调整，或者要求进行尽调，甚至和银行的销售人员一起见个面、通个电话，这些都可能帮你发现产品背后所隐藏的陷阱和危机，大大降低投资风险。

3.4.2 陷阱之二：未能分散资产配置

（一）与资产配置有关的经济恐怖故事

在第1章我们讲述了“黑天鹅”事件对财富的巨大冲击。如果稍稍关注一下中国富豪的起伏，就会发现，不少红极一时的大老板最后落得负债累累、破产倒闭的凄凉下场。而常见的问题，就是他们专注于某个领

域的投资，例如煤矿，通过大量举债来获得现金流支持企业的产能和规模的扩大，而一旦行业遭遇寒冬，资金链迅速断裂，最终只能以破产收场。

香港的歌星钟镇涛曾经将大量的财产外加高负债用于香港的房地产投资，直至遭遇金融危机，最终落得个人破产。在美国，很多中产阶级、富裕的家庭也因为2008年的金融危机导致净资产大幅缩水。2015年股灾的发生，使许多中产阶级投入A股的资金在几天间蒸发。这些恐怖故事给我们带来的教训是什么？还是那句话，在进行资产管理时，一定要分散资产配置，“不要把鸡蛋放在一个篮子里”。

既然提到分散风险，那么风险究竟有哪些？如果连风险的种类都不知道，就非常容易被一些表面的潜在收益和回报所迷惑。对于投资模式和策略的设计，要考虑的主要风险如下：

· 币种风险：货币的升值和贬值。

· 国别风险：不同国别资产受到当地政治、经济、文化等宏观因素的影响。

· 政治风险：居住在不同国家地区的风险。

· 投资种类风险：投资不同类别本身承担的风险，比如投资股票、结构产品、PE的风险各不相同。

· 市场风险：资产受到各自市场类别大环境影响的联动风险。

· 公司经营风险：涉及个体公司内部事务、财务、管理以及做空机构等因素的影响。

· 极端事件风险：“黑天鹅”事件，例如“9·11”等难以预测且不寻常的事件，通常会引起市场负面连锁反应甚至颠覆。

（二）大师评判：鸡蛋应该放在一个篮子里？

我们都熟悉“不要把鸡蛋放在一个篮子里”这句话，但也有另外一句话“应该把鸡蛋都放在一个篮子里，然后好好照管好它”。这两句话究竟哪句正确？巴菲特说“只投资自己熟悉的领域”，但是股票投资大师彼得·林奇（Peter Lynch）却说“你不应该投资于自己熟悉的领域”，究竟谁正确？

马克·泰尔在其《巴菲特与索罗斯的投资习惯》一书中对比了两位投资界泰斗级人物的投资风格，发现了一些很有趣的现象。例如，巴菲特认准的股票（例如可口可乐）购买之后下跌了，他可能会进一步买入，因为巴菲特的目标是以低于企业真实价值的价格买入一家高质量企业的股票。而索罗斯的方法恰恰相反，如果他购入的某种资产的价格下跌，他可能会撤退；而如果价格上涨，他会买入更多，因为市场证实了他的假设。注

“鸡蛋是否要放在一个篮子里？”马克·泰尔指出：“分散化（资产配置）可以避免赔钱，但从没有一个人曾靠某种伟大的分散化策略进入亿万富翁俱乐部。”在斯坦利·德鲁肯米勒接替索罗斯掌管量子基金后不久，开始用德国马克做空美元，当这笔交易显示出盈利迹象时，索罗斯问他：“你的头寸有多大？”“10亿美元。”德鲁肯米勒回答说。“这也叫头寸？”索罗斯敦促他把头寸规模扩大一倍。德鲁肯米勒回忆说：“索罗斯告诉我，当你对一笔交易有十足信心时，你必须全力出击。持有大头寸需要勇气，用巨额杠杆攫取利润需要勇气。但对索罗斯来说，如果你对某件事判断正确，你拥有多少都不算多。”

而在巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司的投资和保险业务每年都会带来滚滚财源的情况下，巴菲特的主要时间和精力都用在了寻找符合他标准的高概率事件上，只要他发现了赔钱的风险很小，这时，巴菲特和索罗斯一样，不买则已，一买必是大手笔。

既然如此，分散投资是否就该从此靠边站，集中投资是否就应

该人人掌握、广泛应用呢？这也不客观，分散化投资虽然不能让你一夕之间获得巨额财富，但对于已有一定财富积累并且不以投资为主营业务的高净值人士而言，分散化投资可以避免赔钱，是保证财富持续和稳定增长的不二法门。

且看1993年巴菲特的致股东信是如何论述的：

“当然，有些投资策略，例如我们从事多年的套利活动，就必须将风险分散，若是单一交易的风险过高，就必须将资源分散到几个各自独立的项目之中，如此一来，虽然每个项目都有可能损失，但只要你确信每个独立的项目经过加权平均能够让你获得满意的报酬就行了，许多创业投资者用的就是这种方法，若是你也打算这样做的话，记得保持与赌场老板进行轮盘游戏的心态，那就是鼓励大家持续下注，因为从长期而言，概率对庄家有利，但千万要拒绝单一一次的大赌注。”

另外一种需要分散风险的特殊情况是，当投资人对某一单一产业并不熟悉，不过他却对美国整体产业前景有信心，则这类投资人应该分散持有许多公司的股份，同时将投资期限拉长，例如，透过定期投资指数基金，一个什么都不懂的投资人通常都能打败大部分专业经理人。

另外，若你是稍具常识的投资人，能够了解产业经济的话，应该就能够找出5~10家股价合理并拥有长期竞争优势的公司，此时一般分散风险的理论对你来说就一点意义也没有。”(注)

斯蒂芬·霍兰在其《私人财富管理》一书中建议，股票投资行业的从业人员不要把钱都投资到他们谋职的地方（即不要在股票市场上过度投资），而著名投资家彼得·林奇也有这样的观点：不要投资于自己熟悉的领域。自己不熟悉的领域和你的人力资本相关性较低，因此，这是一种对冲风险的方法。但我们有理由相信，这并不意味着自己毫无目的、毫无条件地瞎投，而是采用科学的多元化投资方法。

从财富管理的角度而言，“是否投资于自己熟悉的领域”，巴菲特侧重的是对投资目标的风险把控，而彼得·林奇则侧重于对冲整体性风险，也就是应对“黑天鹅”事件风险。

（三）不以投资为主业的财富人士如何理财

美国最有名的资产管理人之一、曾帮助建立管理2.38万亿美元资产金融帝国的查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）坦诚，分散投资的指数型基金长期以来给投资人带来了可观的回报，而他之所以能够投资个股，是因为他以投资为主业，拥有时间和专业知识，而98%的人都无法做到——他们毕竟有自己各自的工作，不可能像施瓦布、巴菲特那样专注于投资和股票。注

你通过你的主业获得了财富，但是要让财富永续，就必须进行资产的多样化配置。“资产配置应当是你一生中最重要的一项投资决定，比你进行的股票、债券、房产或其他任何一项单一投资都重要注。”托尼·罗宾采访了机构投资人中最具权威的资产管理经理，耶鲁大学捐赠基金的管理人戴维·斯文森（David Swensen），他是使耶鲁的资产从10亿美元增加到239亿美元的投资界奇人。斯文森揭秘了他的投资理念：要获得投资的成功，只要记住以下三点：

· 选对股票。

· 把握住市场时机（即根据市场走向押对短线）。

· 资产分散配置——长期稳健增长的策略。

“而在这三点中，最重要的就是资产的分散配置。”这位创造耶鲁投资奇迹的大师如是说。注

现在我们知道了投资大师的投资理念，他的投资是集中化的，因为

他把精力与时间用于甄别正确的投资对象。一旦出现买入的好机会他们就会大举投资。

而不以股票为投资主业的高净值人士，尤其是非专业的投资者，他们通常没有精力和时间认真挑选投资对象，更没有专业和精准的眼光找出最有价值的投资对象，更别谈此后还要花大量的精力和时间去照顾这个“篮子”，毕竟资产配置的最终目的并非是指望其为投资者带来极大的利润，而是保证投资者的资产能够长久保值，抵御通货膨胀和税负的过分侵蚀。

（四）资产配置之谜：长期回报表现解析

资产配置不是一个非黑即白的问题，所以要把握好一个“度”：不要把鸡蛋都放在一个篮子里，也不要把鸡蛋放在几十个篮子里。我们要谨记，资产配置不是用来提高收益的，更多是用来降低风险的。



图3-8 “一定要分散配置”注

资产配置是投资管理的一个决定性因素，知晓和控制风险也同样重要。对资产配置推崇的一个基本理由是，不同的资产类别其回报也不同，我们可以采用多样化的投资方式降低整个投资组合的风险。

当我们对比分散化投资和集中化投资组合时不难发现，分散化的投资组合不太会给你带来暴利，但同时，它也降低了投资风险。而高净值人士在积累了一定财富之后，其实更应当考虑如何保住胜利果实，在分散风险的前提下稳定获利。

暴利是诱人的，每当股灾发生时，往往几天前还在说市场好到“闭着眼睛都能挣钱”，随后就遭遇股市的崩盘，多年的财富积累瞬间化为泡影。以下是著名的《纽约客》（New Yorker）杂志的一幅漫画，反映了股灾发生后大恐慌的一幕。所以，只有把资产在不同的品类中进行多样化配置，才可能跑赢市场。



“Why, that's Prescott! Suppose he knows something we don't know?”

图3-9 “天哪，那是Prescott！难道他晓得什么我们不晓得的东西？”


我们知道，最基础的资产多元化包括三个要素：股权、固定收益和现金。所以，家族办公室或者私人银行在为超高净值人群设计投资组合时，往往会考虑在固定收益、权益类投资、房地产、私募股权、期货和收藏品（如艺术品、红酒和汽车）等领域分散投资，保证即使某一领域的投资失利了，在其他领域的投资盈利可以弥补该亏损，从而使得客户总资产不会有太大损失。

最后，是否可以进行一些“天使投资”，或者对某个相对成熟的企业进行直接投资？如果所投资的金额在整体资产的比例很小甚至可以忽略不计，不影响资产配置的大局，那么可以考虑这样的投资。

风险投资（VC）界的朋友告诉我，一家成功的VC往往一年要关注超过100家企业，而真正最后进行投资的却屈指可数。作为潜在的投资人，你应该问自己，是否有时间、精力和专业研究度做出较为成熟的判断？这家企业一定能够在未来上市或者高价出售让你套现？这家被投企业是否在你熟悉的行业领域，你能够清楚地理解其竞争优势、准确地把控其投资风险吗？

3.4.3 陷阱之三：税务筹划失策

在财富管理世界，还存在着一个常常被忽视的隐形陷阱，就是税务风险。很多人对税务筹划存在误解，认为税收对资产的影响并不大，且可以通过资产的向外转移和分散来合理避税。

殊不知，在当今社会，随着全球经济一体化以及各国税收制度的不断完善，税务筹划大有可为，一旦缺乏通盘考量，就可能产生不必要的风险或者负担本可避免的沉重税务成本。从财富拥有者的角度而言，当然希望其负担的税务成本越少越好。然而，需要注意的是，科学、合

理、合法地避税与逃税却是有本质区别的。

很多高净值人士在海外有资产配置，也进行了移民的安排，但是由于没有税务筹划，后来才发现，因为移民到了“全球征税”的国家，自己名下的财产都将面临巨额税单，如果不缴纳，将面临大笔罚款；如果在国外购置了房产，未来在子女继承时要事先缴纳遗产税，有的地方遗产税税率高达40%。

目前，世界上大部分发达国家和部分发展中国家以及我国台湾地区都相继开征了遗产税，而在中国内地，作为可以调控贫富差距、抑制财富过分的隔代积聚的手段，遗产税的时代似乎已经不远了。随着越来越多的高净值人士到国外置产以及移民，全球税务透明化时代下的税务筹划将越发重要。

有关税务风险和规划的内容，将在本书第7章进一步阐述分析。

---

1. 马克.泰尔.巴菲特与索罗斯的投资习惯[M].乔江涛，译.北京：中信出版社，2005：14.
2. 彼得·桑德（Peter Sander）.金融巨骗麦道夫[M].北京：中国人民大学出版社，2009.
3. 王翔.百万理财计划：十堂财富管理课[M].北京：中信出版社，2010.
4. 同上。
5. 中国最大庞氏骗局曝光：互联网金融腐败彰显无遗，载于新浪财经 http://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2016-02-04/doc-ifxpfhzk8849663.shtml;e租宝非法集资500多亿90万人受骗95%以上项目是假的，来源于新华社，转载于 http://www.yicai.com/news/2016/01/4746307.html.
6. 香港最高法院就银行诉SAN-HOT HK INDUSTRIAL COMPANY LIMITED及郝婷案的判决（判决文书编号NO.2279 OF 2008，http://legalref.judiciary.gov.hk/lrs/common/search/search_result_detail_frame.jsp?DIS=86145&QS=%24%28TING%7CHAO%29&TP=JU.
7. 崔吕萍，孟凡霞.外资行理财频频坑害内地富豪 金管局提建议[N].北京商报，2009-06-19.文中提及，“曾在摩根士丹利任职9年的独立经济学家谢国忠透露，银行销售KODA产品的利润很大，2007年是KODA养活了香港的国际投行。在杠杆的作用下，假设客户有1000万美元，客户经理通常会让其购买1亿美元的KODA合约，按照5个百分点计算毛利，投行收入就有500万美元，而客户经理个人收入一般是投行利润的30%，即150万美元。”

8. 崔吕萍，孟凡霞.外资行理财频频坑害内地富豪　金管局提建议[N]，北京商报，2009-06-19.

9. 马克·泰尔.巴菲特与索罗斯的投资习惯[M].乔江涛，译.北京：中信出版社，2005：110.

10. 1993年巴菲特致股东信，转载于http://finance.qq.com/a/20100501/000786_2.htm.

11. Tony Robbins,Money Master the Game：7 Simple Steps to Financial Freedom,Kindle Edition,Simon & Schuster，2014，p.534.

12. Tony Robbins,Money Master the Game：7 Simple Steps to Financial Freedom,Kindle Edition,Simon & Schuster，2014，p.260.

13. Tony Robbins,Money Master the Game：7 Simple Steps to Financial Freedom,Kindle Edition,Simon & Schuster，2014，p.295.

14. 漫画引自Tony Robbins,Money Master the Game,Simon & Schuster，2016.

15. 选自《纽约客》漫画集，原作者Bernie Wiseman，创作于1956年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.

3.5 家族办公室和私人银行的真正角色

在风险无处不在的时代，高净值人士完全依靠个人的知识和经验来管理财富并不靠谱，此时，私人银行和家族办公室的价值就显得重要了。私人银行和家族办公室提供的资产管理服务，不仅仅是资产的监管（简单地对投资机构的报告进行获取、合并和解释），更多的是提供了一个集合了各个领域的分析和管理的宏观视野。家族企业设立家族办公室、选择私人银行是因为其相信选择专业的第三方投资和资产管理机构往往比聘任单一的投资经理或全盘依赖企业内部的投资部门会有更大的收益。

3.5.1 财富管理专业机构的价值

第一，创富可能来自实业投资或者公司上市，虽然这创造了财富甚至是财富的奇迹，但这样的财富奇迹是否可以复制、可以持续？无论是马云、柳传志，是否可以再复制一个阿里、联想？就像第一桶金本身不可再生、不可复制一样。然而理财却使得财富实现可复制式增长。

第二，和创业相比，财富管理可能枯燥得多，创业的激情如果用到财富管理和投资中，希望高增长、高回报，那么可能带来不该有的风险。用创业的激情来代替守业的严谨，本应看护城池却去冲锋陷阵，这样的“守业”可能很快就会变“失业”。长期、稳健和安全的投资，常常是枯燥的，没有太多激情可言。实践中，确实存在“富二代”不愿意接班从事传统行业，而偏好来钱快的金融和投资，最后却把传统行业的老本也赔了进去。[注]

第三，无人能够预测市场，能够预判“黑天鹅”事件什么时候出现。而对市场的走向、资产的配置和管理，比拼的不是谁胆子大，谁更

有“激情”，甚至很难比较谁更专业。那么怎么来评估？专业和冷静的头脑、财富管理的经验以及背后的研究能力是否强大就变得很重要。在华尔街有一句被不断重复的话，“历史的教训告诉人们，人们无法从历史中吸取教训”。

科学的家族财富管理需要将家族金融资产在全球进行配置，而全球资产配置不是简单的资产多元化，而是需要在一个系统框架下进行决策与管理。财富管理的过程需要家族的密切参与，只有家族与专业机构和人士共同努力，充分运用专业投资者的智力资源，同时推进财富管理过程的公开透明，方能帮助家族实现其长远目标。

3.5.2 “富不过三代”和家族的没落

“富不过三代”并不是一个狭义的、仅限于财富代际传承的问题，财富的管理、保护、守成和增值本身就是创一代、二代、三代需要共同面对的一个挑战。

当企业的发展日具规模，风险管理和控制就会成为企业管理的优先目标之一，这一经验对企业对个人对家族都适用。

那些走向没落的家族，大厦已倾的家族企业，如果接受过专业的帮助，做了资产分散配置和隔离的安排，从主营业务中剥离一定的现金和金融资产，无论是通过保险还是信托配置资产，分散一部分风险，那么，也许今天它们仍然能够东山再起。

从家族办公室和私人银行的角度看，财富管理和传承的工作要为超高净值人士实现如下的关键职能：（一）资产保值和守成；（二）保护财富安全和隐私；（三）财富传承；（四）资产配置。而大多数财富家族内不具备这方面的专家，因此必须专门聘用专家或者外包服务，除非财富个人或者家族自身拥有私人银行或者家族办公室，来协助客户选择信托、银行、保险、金融商品以及其他非金融服务。

风险管理、资产配置的道理看似简单，但是实际操作还得借助外在的、专业的力量不可。在瞬息万变的经济环境中，面对各类复杂的金融产品，如果没有一个强大的中台和后台团队的支持，那么家族成员或职业经理人往往也无力应对。

即便家族聘用了较为专业的财富管理团队，仍然需要外部专业力量的支持，这样才能帮助财富个人和家族发现资产风险的盲点，帮助对接投融资、资本市场的有价值资源。

3.5.3 世界投资家时代的到来

如前文所述，中国财富人群面临三大资产配置局限，而突破这些局限的方法之一就是资产配置的国际化，这就少不了私人银行以及家族办公室的专业帮助。一些国内的私人银行（例如民生银行）已经开始为超高净值客户提供海外资产配置的服务，而国际私人银行则将资产的国际化配置作为其吸引国内客户的一大亮点。一方面，财富国际化的重要特征之一便是充分利用不同国家法律的优势为家族发展创造更大的获利空间；另一方面，通过时间和空间维度的筹划，达到人、财、物的最优化安排，化解“黑天鹅”事件可能给财富甚至是人身安全带来的折损风险。

以前人们常说，资产分散配置法是将资产分布在以下资产种类中：现金、房地产、股票等。但是，如今这个方法又有了新的维度，就是拥有人民币及外汇资产，拥有跨越数个国家和地区的资产。

2015年，（超）高净值人士的境外投资继续保持较快发展，增速明显高于整体财富管理市场，年均复合增长率有望超过20%，资产配置全球化的时代正向我们走来。(注)

在全球化时代，国际化的要求也体现在专业服务人员的素质方面。国际化的服务机构与人才，将越来越受到（超）高净值人群的青睐。无论是资产配置，还是资产保护与传承，都需要既深谙本土文化同时也兼

具国际视野和经验的复合型专业人才提供最优的服务。

---

1. 相关案例可以参见本书第12章提及的有关海鑫集团最终破产的讨论。
2. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书，2016：21.

第4章 私人银行

在金融市场上生存，有时意味着及时撤退。

——乔治·索罗斯

在上一章，我们讲述了（超）高净值人士会有什么样的财富管理需求，也谈及了专业的财富管理和投资服务对财富管理客户的重要性。本章，我们从私人银行的角度探讨财富管理，通过揭开欧美私人银行的神秘面纱，了解私人银行应该拥有的本来面目。关于私人银行这个领域，可以单独著书立说，这里我们将省却那些“意义”“作用”之类的赘述，只重点讲述一些“干货”——中国私人银行正面临什么样的挑战？中国的私人银行以及专业人士应当怎样获得（超）高净值客户的信任和青睐，而客户如何识别值得信赖的专业人士？想在财富管理领域深耕的职场人士，究竟需要什么样的学识、经历和智慧才能在这个金字塔顶尖的领域获得长久的成功和幸运？

4.1 揭秘私人银行

300多年前私人银行起源于瑞士日内瓦，目前全球最成熟的私人银行市场也在欧洲。时至今日，这些历史悠久、有着深厚底蕴的知名私人银行，仍旧深藏于日内瓦朴实无华却充满历史积淀的古典建筑中。随着全球经济形势的变化，世界金融市场频繁波动，私人银行的客户也随之发生变化，与越发严格和复杂的监管要求等因素汇合在一起，共同推动了银行经营环境的根本性改变。

4.1.1 私人银行的历史溯源

起先只有欧洲的皇室贵族们才能享受的这种卓越金融服务，经过三四百年的发展历程后，现今已然发展成为向高净值客户提供富有私密性、定制化金融服务的现代私人银行。在这一章，我们希望通过讲述私人银行究竟提供什么样与众不同的服务以及中国最近几年在私人银行领域的发展，帮助客户去遴选最适合自己的私人银行，同时也帮助银行了解中国的（超）高净值客户希望获得什么样的服务，银行如何定位才能成为成功的私人银行服务提供商。

| 案例4-1 | 罗斯柴尔德家族——私人银行鼻祖

每个人都想让财富在自己的生命里永驻，却发现守住财富比创造财富还要困难，正如罗斯柴尔德家族的一位成员所说："守住财富比创造财富还要多花10倍的力气。"或许正是因为如此，罗斯柴尔德家族将帮助人们管理财富作为其核心经营理念，这也是他们在金融界的一块金字招牌。

从老梅耶替威廉王室理财放贷时起，到为欧洲的皇室、政府首脑甚至教皇提供财务咨询，罗斯柴尔德家族帮人管理财富已经有上

百年的历史了。

第二次世界大战结束后，罗斯柴尔德家族的英国分支更多地介入了资产管理业务领域，并且获得了不俗的成绩。1959年，在紧随菲利普·希尔、希金森和罗伯特·弗莱明之后，罗斯柴尔德银行成为全国性集团的防御性单位基金的托管人。不久，罗斯柴尔德银行又介入了直接的资产管理业务，所有这些业务后来全部移交给了一家新成立的子公司——N.M.罗斯柴尔德资产管理公司。1963年，N.M.罗斯柴尔德资产管理公司为南威尔士钢铁集团理查德·托马斯与鲍德温公司担任咨询顾问，在竞标中成功地击败了对手，拿到了怀海德钢铁公司。1968年，N.M.罗斯柴尔德排在金融城内并购联盟中第八的位置，总共组织了5项交易，交易总值达3.7亿英镑。

随着时间的推移，越来越多的国家开始把N.M.罗斯柴尔德看作这个领域的专家。仅在1988年一年，罗斯柴尔德银行就在8个不同的国家处理了11项私有化业务。1996~1997年，它为巴西政府出售所持有的淡水河谷铁矿的股权、为赞比亚铜工业的私有化、为德国的德意志电信60亿英镑的股票上市提供了咨询服务。

到了20世纪80年代，新一代走上了前台。特别是居伊的儿子大卫，成为法国罗斯柴尔德家族的掌门人。比起其他金融家，大卫似乎更加保守，尤其是对于金融衍生品的投资。

看到大型投行在金融衍生品市场上赚得盆满钵满，大卫并没有眼红，相反坚决避开这些风险极大的领域，他认为，金融衍生品交易从来都不能创造财富，而只能在极大的风险下转移财富，一旦投机炒作过度，就会把整个社会财富带进“黑洞”。正是罗斯柴尔德家族的一贯行事风格决定了他们不可能从事一些炒作投机过度的交易。相反，他们更倾向于与客户建立长期的合作关系，以身为被人信任的财务顾问而感到自豪。与在金融危机中破产的被业界誉为“拥有19条命的猫”的雷曼兄弟相比，罗斯柴尔德家族没有如此大的资产规模，也没有这种胃口和兴趣，所以它一直忠实于自己的核心价值观念：帮助人们管理财富[注]。

和数百年前相比，当今世界经济发生了沧海桑田的变化，全球大环境的变化以及亚洲和中国的崛起已经彻底改变了人们曾经熟悉的发源于欧洲的财富管理和私人银行模式。然而，与此同时，新兴经济所产生的客户，包括来自中国的（超）高净值客户，虽然对私人银行了解有限，但是他们希望也有权利获得世界财富人士所享有的顶尖服务。这就是为什么亚洲的财富个人会在国内以及亚洲的金融中心（例如香港）开立私人银行账户，但也会不远千里飞往瑞士，享受让人感到舒适惬意的瑞士私人银行的尊享服务。

如果上面关于罗斯柴尔德的私人银行业务的介绍只是让我们管窥了欧洲私人银行的鼻祖所提供的部分服务和经手的大型项目，那么我们也有必要介绍今天私人银行服务通常包含的内容。

4.1.2 财富个人和家族离不开的财富定制服务

许多人解释私人银行的服务时都会用“从摇篮到坟墓”（Cradle to Grave）来形容。从客户服务的角度而言，私人银行的首要任务和目标就是为客户实现财富和资产的保值与增值。但这句话其实并不完整，从摇篮到坟墓后，私人银行还能帮助从坟墓到天堂的一切身后之事。这表明私人银行不仅能够提供普通银行业务，也可以帮助客户进行一生的财富规划，从孩子的教育到家庭移民规划、财富传承，甚至还包括提供遗产管理的服务。从生命周期的角度而言，私人银行可能会跨越超高净值客户的一生：在客户出生时，他可能已经继承了祖辈和父辈的资产，成年后私人银行会根据客户的需求量身定制资产规划，有了下一代后，再考虑下一代的传承问题了。而很多高净值客户在拥有了巨大财富后，都希望能够利用财富为社会尽一份责任，例如通过成立慈善基金这样的方式。私人银行除了可以完成客户生前的愿望，还能够帮助客户一直延续他的梦想。

私人银行，是为（超）高净值客户提供资产管理与投资的高端金融

服务，通常针对拥有100万美元以上可投资资产的客户。与海外私人银行不同，我国内地私人银行属于商业银行的一个业务部门。

私人银行的客户有四大独特的核心需求，包括资产保值、安全和隐私保密、资产配置和财富传承。

私人银行的客户有四大独特的核心需求，包括资产保值、安全和隐私保密、资产配置和财富传承。[注]从这四个核心需求上，就可以看出私人银行客户和普通的零售银行客户、对银行理财关注的“卓越”客户相比的重要特点。例如，最普通的零售银行客户，如果资产只是以活期、定期存款形式存在，那么其难以期望银行为之提供资产保值的服务（主要指抗通胀），而对于资产配置和财富传承的服务，也要在私人银行配备了相关的银行人才和服务团队并有充分的私密性保障的前提下，才可能向高净值客户提供这方面的服务。

一是财富保值这个问题，也是目前许多（超）高净值人士已经意识到的，就是如何保证财富不会缩水，一方面是抵御通胀，另一方面是力图避免财富管理与投资遭遇损失。二是财富保全，这个问题更侧重于资产的安全，也包含如何做好节税安排，规避各类制度和意外产生的风险。三是财富传承，即如何将毕生的财富传承给下一代以及慈善基金，如何在一定的法律制度环境下，对不同的受益人设置合理的传承模式。私人银行的目标是确保客户财富不是在几个季度内而是在几代人的时间内都能够实现持续稳定的增值，不受损害。四是资产配置，通过专业的手段实现分散投资，以期获得稳定的长期回报。[注]

基于此，我们可以这样定义私人银行：私人银行是以个人、家庭及其名下企业的金融和非金融资产为对象，以定量的资产组合管理和定性的财富规划安排为手段，以财富增长、财富保障、财富保全和财富传承为目标的全方位、多目标综合解决方案的提供商。其中一个“或”字表明

私人银行既可以是一项业务，也可以是提供该项业务的机构或部门。(注)

4.1.3 私人银行与个人理财的区别

为了更深入理解私人银行，有必要将其与经常会令人混淆的另外一项金融服务——“个人理财”服务进行区分。首先，个人理财是指通过投资管理、风险管理、消费管理等一系列规划来保障财务安全，以求实现财务自由。

首先，两者最大的区别是服务对象和范围不同。个人理财的客户没有太高的起点限制，而私人银行的服务对象往往是可投资资产达到一定标准的（超）高净值人士，根据国际惯例，该标准大约为100万美元。对于个人理财，银行和资产管理公司销售的是理财和投资产品，自己赚取手续费和佣金。而对于私人银行服务，固然也会向客户推荐各类投资产品，但是重心应该是根据客户个人和家庭的需要来定制相关服务和产品，例如，进行资产配置的服务往往在私人银行服务中不可或缺，并以“全权委托”的方式管理资产，按所委托资产的一定比例收取费用。但是在普通银行客户的个人理财产品销售中，银行很难为客户提供资产配置的专业建议。

另外，个人理财的服务对象往往局限于客户本身，但私人银行的服务对象除了客户本身外，也会延伸到客户的家庭甚至家族企业。因此，对于财富保全、资产配置等定制服务离不开对客户的了解，包括私人客户的年龄、家庭成员情况、未来对资产的需求、传承的规划和安排。客户对私人银行专业人士的信任，甚至要超过其对某些家庭成员的信任。由此可见私人银行专业人士的职业操守、专业度对于客户服务之重要。

其次，两者的服务理念不同。个人理财主要是通过市场上已有的金融产品和理财产品，使客户的财富实现增值。而私人银行则是为客户量身定制资产配置计划、规避税务风险、设计传承模式等，从而实现财富

的永续。

再次，两者的服务内容不同。个人理财服务通常局限在银行内部的传统产品领域，如资产、负债和中间业务等；而私人银行服务涉及范围非常广泛，在商业银行、投资银行、税收、法律和投资管理等诸多领域以及孩子教育、移民、会计、艺术收藏和投资、奢侈品鉴赏和购买等都有涉及，甚至客户所拥有企业的公司银行业务和投资银行业务也会涉及。

最后，两者还有一个非常大的区别是对个人的服务素质要求不同。通常，私人银行的服务团队素质要求比一般的理财经理要求要高很多。私人银行的服务团队需要前台的“客户关系经理”和中台的“投资顾问”以及后台的IT及其他支持，要能够胜任“客户关系经理”的职位，往往需要刻苦的专业知识学习、保持对市场的高度敏锐以及多年的历练和成长。

私人银行固然也有理财产品的销售，但不止于此。私人银行财富管理服务包括三个层次：理财产品销售、投资组合定制和全权委托资产管理。在西方私人银行领域，全权委托资产管理是最具有个性化投资价值的一项业务，将资产配置、保值增值、税务筹划、法律咨询、保险服务、财产传承等服务融为一体，是为（超）高净值人士打理资产的最常用方式之一。[注]

---

1. 陈润.赚钱是一种信仰——罗斯柴尔德家族历经6代的完美传承[M].太原：山西经济出版社，2010：144.
2. 参见本书第3章。
3. 鲍里斯·科勒迪.私人银行：如何于竞争性市场上实现卓越[M].张春子，译.北京：中信出版社，2015：14.
4. 王增武.销售之外，私行还能做什么[J].财富管理，2015（1）.
5. 王奇.全权委托：私人银行塔尖服务[J].财富管理，2015（1）.

4.2 如何选择适合自己的私人银行

我们认为，（超）高净值人士在挑选合适且优秀的私人银行时，主要需要关注以下三点：

· 门槛

· 客户经理

· 服务重点、公司品牌、公司文化、产品方案、特长领域

私人银行门槛的国际惯例是可投资资产达到100万美元，但根据国内（超）高净值人士的分布和资产情况来看，各地对于私人银行门槛的设置略有不同。私人银行的服务和产品特长也是（超）高净值客户需要着重关注的因素。私人银行最关键的环节是满足客户需求，并制定适合客户要求的解决方案，这有赖于高素质的客户经理及其背后的专家顾问团队。高素质的客户经理队伍和理财顾问团队是私人银行业务的核心，是承载私人银行业务经验的主要载体。优秀的私人银行客户经理需要具备良好的商业银行业务、投资银行业务、公司银行业务和其他咨询方面的专业技能；除此以外，亦需要具备相当水准的沟通能力、协调能力和情商。客户经理是私人银行的关键因素，是保障客户资产的重要环节。

4.2.1 亚洲私人银行的类型与特点

对于（超）高净值客户来说，选择私人银行，既是选择客户关系经理，也是选择银行的服务以及银行平台本身。香港私人银行资深人士KC Tew在其专著《亚洲私人银行和财富管理》（Private Banking & Wealth Management in Asia）一书中将活跃在亚洲的私人银行分为五个阶梯。最大型的第一阶梯银行，其各自所管理的资产额超过5000亿美

元，拥有强大的投资研发和顾问团队，能为客户提供全面的投资产品和财富管理解决方案，能够帮助客户寻找到全球的投资机会；而在财富的安全和传承方面，这些银行也拥有强大的家族信托服务能力和资源。另外一些私人银行虽然规模有所不及，但在服务、理念和特点上却不输于大型银行，例如瑞士和列支敦士登的一些老牌私人银行（精品银行），它们强调客户服务而不试图推销其投资产品，专注于私人银行和信托两项核心服务；而在产品方面，欧洲市场的产品突出，包括固定收益类和权益类产品，但是往往没有投资银行产品。有的欧洲精品私人银行则有一定的专注方向和特点，例如巴克莱（Barclays）银行专长服务那些从事贸易类行业的高净值客户，劳埃德（Lloyds）银行则善于提供英国的投资和地产方面的机会和有关贷款。而新加坡的私人银行，则在产品上更为丰富，除了固定收益、权益类产品，还会有投资银行产品。[注]

如果我们换一个角度来看待不同的私人银行，还可以根据银行的服务模式来对私人银行进行分类。服务模式决定了商业模式，也就是盈利模式。目前私人银行业务的服务模式在西方发达国家主要分为两类：顾问咨询模式和经纪商模式；在新兴市场发展出了投资银行模式和综合模式。

顾问咨询模式：主要是德国、法国、意大利、瑞士等欧洲国家所普遍采用的模式。由于世代相传的资产造就了传统的富裕人士，该类人士非常注重私密性，投资风格也相对保守、谨慎，所以他们的特征和金融需求决定了以咨询模式为主的财富管理模式。这种服务模式将资产管理业务置于银行的核心，能够最好地实现客户利益与股东利益的统一。

经纪商模式：在美国，经纪商模式的私人银行占了私人银行业务相当大的部分。该模式主要以投资领域为核心，着重于交易，主要为客户和公司自身进行证券和证券类产品的买卖。这种风险较高的服务类型比较适合美国一些随着资本市场发展应运而生的富裕阶层，这类客户非常看重私人银行提供的投资决策、投资战略，更乐于使用金融规划工具，

也注重收益。

投资银行模式：伴随着亚洲经济的崛起，私人银行业务逐渐发展至东南亚地区的一些国家。比如新加坡，高净值人士大多是企业家，个人财富尚未从企业财富中抽离，他们需要的是以投资银行为主的服务模式，私人银行仅仅只是投资银行业务之外的一个辅助业务，财富管理仅是一个补充。

综合模式：随着私人银行业务在全球的发展，一些综合性且规模较大的金融机构，为了充分发掘私人银行业务与其他业务之间的协同，很多采用综合模式。这些全能模式综合了个人信贷、公司信贷以及私人财富管理和投资银行咨询服务，盈利方式多样化。

目前，全球私人银行业的战略重点已经从销售、提供自身产品和服务，转向强调信任的顾问角色，并提供更宽泛的增值性解决方案。㊟

私人银行的收费主要包括资产托管费、交易费用以及投资组合管理费。顾问咨询模式类私人银行的利润来源主要是资产管理费收入，是一种典型的佣金盈利模式。而经纪商模式的私人银行，其利润在发展初期是股票债权基金类的交易手续费收入，也是一种收费制（Fee-Based）的盈利模式；随着时间的推移，逐渐在产品方面推进银行业务。亚洲私人银行客户尚处于创富阶段，对管理费比较敏感，也没有形成为管理服务付费的习惯和意识，因此管理费收入占比较低，私人银行业务收入以交易手续费和存贷利差为主。

4.2.2 明辨两种风格的私人银行

虽然私人银行有那么多不同的类型，但（超）高净值客户可以根据银行的特点同时尝试使用数家银行来增加了解，最后选定一到两家重点合作伙伴。无论是为了鉴别合适的私人银行服务提供商，还是打造私人银行的文化和风格、培养第一流的私人银行客户经理，都有必要了解以

下两种私人银行的服务风格："交易型"（transactional）和"关系型"（relationship）。

"关系型"的服务文化风格，更代表传统的私人银行服务模式，注重长远的客户关系维系，不为了短期业绩或者银行自身利益而向客户推送某个不适合客户的投资产品；服务流程中会了解、发现并关注客户的需求。而产品主要是全权委托下的与客户商定的投资组合，可以有保守型、激进型和中庸型几种，银行收取一定比例的费用。

"交易型"的服务文化风格，则是指2000~2008年，为了快速扩张以及提升业绩，相当数量的私人银行转换风格，银行不仅雇佣了非金融专业的销售，猛推投资类高风险产品，并且鼓励客户交易。这在很大程度上导致了高风险，从而给客户带来损失。这种杀鸡取卵的方式因金融危机而使损失放大，最终也因香港金管局的介入而得以收敛和调整，使得银行重新回归"关系型"的风格，而其中很重要的一步，就是避免私人银行客户经理的收入（佣金）与销售产品挂钩。

"交易型"的模式对客户来说是存在着相当大的风险的。实际上，这很像内地的某些银行和理财机构向客户推销理财产品获取佣金的做法。所以"交易型"模式不可能销声匿迹，因此客户要时刻保持警觉，对所推荐的产品要有专业的判断——这一点就会引出第5章的内容——家族办公室。

对于银行以及银行的从业人员（包括客户经理）来说，应当积极鼓励"关系型"的服务文化，并在中后台管理上能够提供足够的支持。

一方面，银行应当通过各类增值服务来增加客户忠诚度。有的私人银行为VIP客户定制高端的国外旅游，有的欧洲私人银行建立专门的艺术品投资和鉴赏团队，联手苏富比等艺术品拍卖公司，帮助亚洲的客户更好地进行艺术品购买和投资。还有的私人银行提供奢侈品购买和融资的服务，例如游艇和私人飞机。还有的私人银行瞅准了中国高净值客户

重视子女教育，在帮助孩子海外求学方面提供相关的咨询服务。这些服务都属于银行自身协同银行的合作伙伴提供给高端客户的增值服务，以此加深与客户的感情，巩固银行和客户之间的关系。所以，这也彰显了“关系型”的私人银行文化。

另一方面，学会将“交易型”转变为“关系型”。往往被不少银行及专业人士所忽略的是，银行平台本身所具有的资源和功能。客户经理在和一位（超）高净值客户聊天的时候，了解到其家族企业经常使用的是另外一家商业银行，出于“好奇”，客户经理了解了有关的贷款条件、利率等。很快，客户经理安排其银行的商业银行团队高层和客户见面，希望客户能够尝试使用他们的服务，并为此能够提供多种优惠。这可以说是更高层次的“关系型”私人银行，通过主动出击、找到客户的潜在痛点，不仅延展了自身的业务，也加深了与客户之间的互信和感情。

要做到这一点，对于客户经理的素质要求很高，而银行也需要调整考评和激励机制去吸引这样的人才并鼓励这样的行为。除了了解市场行情，深谙本行的产品和特色，还要拥有相当的沟通能力、情商和社交智慧。

4.2.3 私人银行客户根据什么决定下单

要赢得私人银行的单子（客户）是具有挑战性的，但与此同时，成就感和收益也将是令人满意的。那么客户通常会根据什么因素做出决定？虽然我们在前文中提及，客户的核心需求是资产保值、安全和隐私保障、资产配置以及财富传承，但是几乎每家私人银行都会号称自己能够做到这些内容。

虽然私人银行与（超）高净值客户之间的沟通桥梁是客户经理，但其背后的资源即中台和后台的支持也非常关键，一般为客户提供的服务或者投资方案，往往并不是由一个客户经理所决定，而是通过对客户资产情况和需求的了解，由包括投资顾问在内的整个专业团队所协同合作

来制定和提供的。

如果看图4-1，你会理解（超）高净值客户通常会需要什么样的更为直观的服务。而看图4-2，你就会理解优质的私人银行服务需要什么样的中台和后台支持。



图4-1 客户对私人银行的需求

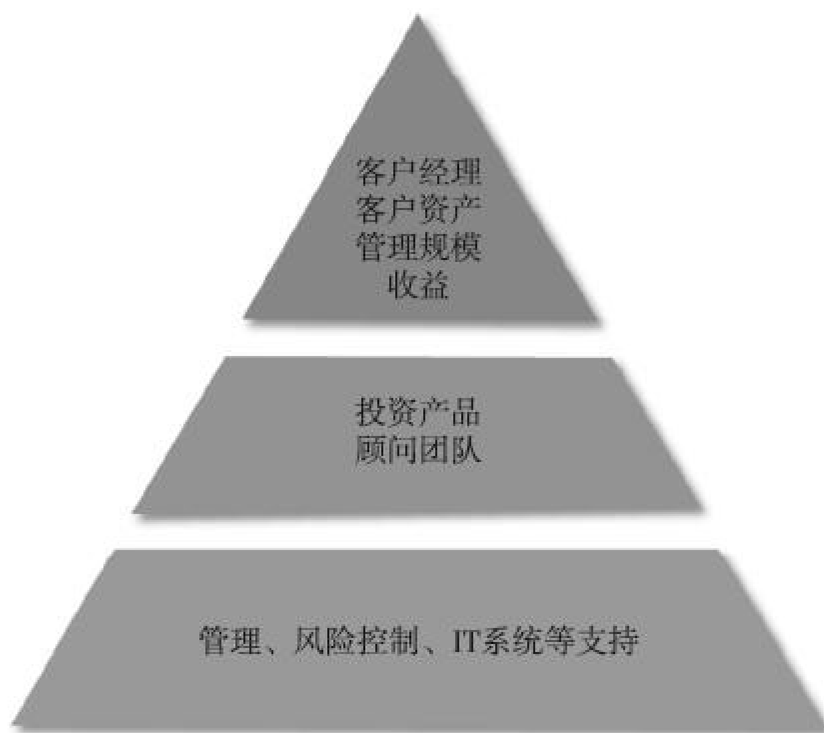


图4-2 私人银行的前中后台支持

在图4-1中，直观地体现了私人银行需要满足客户的各类需求。客户会在意银行的稳定性、品牌和具备的全球化网络，投资产品与服务的全面性，客户经理本身的专业能力、素养以及私人银行的综合服务质量。针对具体的专项服务，例如家族信托、税务和传承的筹划，家庭成员的需求（移民、孩子教育），奢侈品、艺术品消费和投资，以及将私人银行和商业银行、投资银行的业务融会贯通、有机结合起来，任何这些方面的加分，都能够帮助这个客户决定下单，或者加深与这一家私人银行的关系，增加在这家私人银行管理的资产数量。

而图4-2中，则展示了私人银行要能够提供让高端客户满意的第一流服务，所需要的软硬件条件，包括三个层次，从前台——即客户经理作为私人银行与客户的对接和展示面，到中台——银行的投资产品研发和顾问团队，以及后台——包括管理、风险控制、IT系统等的支持[注]。要理解这样的稳定和高效的私人银行架构体系，就需要了解通常私人银

行服务的流程。

私人银行财富管理服务的一般流程是：

· 了解客户的基本信息，即“know your customer”，通常被称为KYC；这不仅是出于合规的需要，也确实有利于了解客户，做好下面几步的工作。

· 了解客户风险偏好。

· 了解客户目前的资产配置情况。

· 提供个性化的财务规划方案及专业建议。

因为每个客户的风险承受能力都是不同的，并且这种能力会随着时间的推移而不断变化，因此私人银行会定期与客户沟通，评估客户的风险承受能力与偏好，以调整资产配置方案和投资策略。

实践中，不少中国的财富客户并不满足于财富的安全和稳健增长，有的希望自己能够参与投资决策，进行一些资本市场的博弈，对于创富一代来说，这算是“小赌怡情”，而对于家族二代成员，经过投资的训练，也希望能在可控的风险范围内尝试专业化的资产打理工作。那么在资产全委托的模式下，可以对大部分资产进行稳健型管理，而将小部分隔出，在银行的指导、咨询下，由客户自己操作。

事实上，在高净值人士选择私人银行时，并没有所谓“最好的”私人银行之说。盲目地简单按照排名或者规模足够“高大上”来评判私人银行并非最明智的选择。

对于私人银行来说，在赢得客户、扩大业务方面，固然要打造扎实可靠的后台、稳健专业的中台，并让一流的客户经理去进行客户营销和服务，但是需要根据当地和银行内部的文化、结构以及管理风格来进行

调整和适应。虽然中国在财富管理方面蕴藏着巨大的市场潜力和机会，但是私人银行领域的竞争十分激烈，而且竞争不仅在私人银行之间，还来自第三方理财机构以及家族办公室的竞争。所以，对于银行来说，一方面，如同田忌赛马，要发挥自己的优势和长处，并不一定要为求得大而全做出巨大投入，可以先专注于某个方面来打开局面，让自己的竞争优势具有不可复制性。

另一方面，则是关注自己的营销文化。管理层能够首先学会尊重不同的地方和人文的客户群，理解他们需要不同的交流和沟通方式，例如，除了普通话之外，使用方言、乡音确实在沟通上有利于拉近与客户的距离。虽然这可能只是营销方面的一个小细节，但它可能决定一个项目的成败。当年，台塑集团的王永庆是各大私人银行的超级VIP争抢对象，而最终能够直接和王永庆交流的是能够说闽南话的私人银行客户经理。

与此同时，管理层和客户经理都应该清楚认识客户群对营销方式的态度和文化，过于激进的推销方式和文化往往会让高端客户与你保持距离。笔者在与私人银行的专业人士沟通和了解中发现，有的国际私人银行可能由于其总部并不了解国内或者亚洲的市场而做出错误或者不完善的计划和决策。他们对中国高端客户的谨慎、内敛的性格缺乏认知；另外，中国客户还有一个明显特点，就是“人情”因素，特别在意回报那些与之有过共同经历的私人银行人士。当然这需要时间的积累，以及业绩与丰富经历的考验。

这些因素在很大程度上仰赖私人银行客户经理的掌控。确实，在赢得客户方面，最关键的因素莫过于客户经理本身。

---

1. KC Tew,Private Banking & Wealth Management in Asia,Warrior Books，2014，pp.34-38.
2. 曹彤，张秋林.中国私人银行[M].北京：中信出版社，2011：27.
3. KC Tew,Private Banking & Wealth Management in Asia,Warrior Books，2014，p.89.

4.3 如何成就第一流的私人银行家

私人银行从业者正在面临各种各样的挑战，其中最大的挑战之一，就是人才的储备和培训。没有第一流的专业人才，不可能有第一流的私人银行服务。

私人银行正面临各种各样的挑战，其中最大的挑战之一，就是人才的储备和培训。没有第一流的专业人才，不可能有第一流的私人银行服务。这也是中国各家银行要在短期内努力迅速提升的一个关键领域。图4-3描述了如何成就一位卓越的私人银行客户经理。

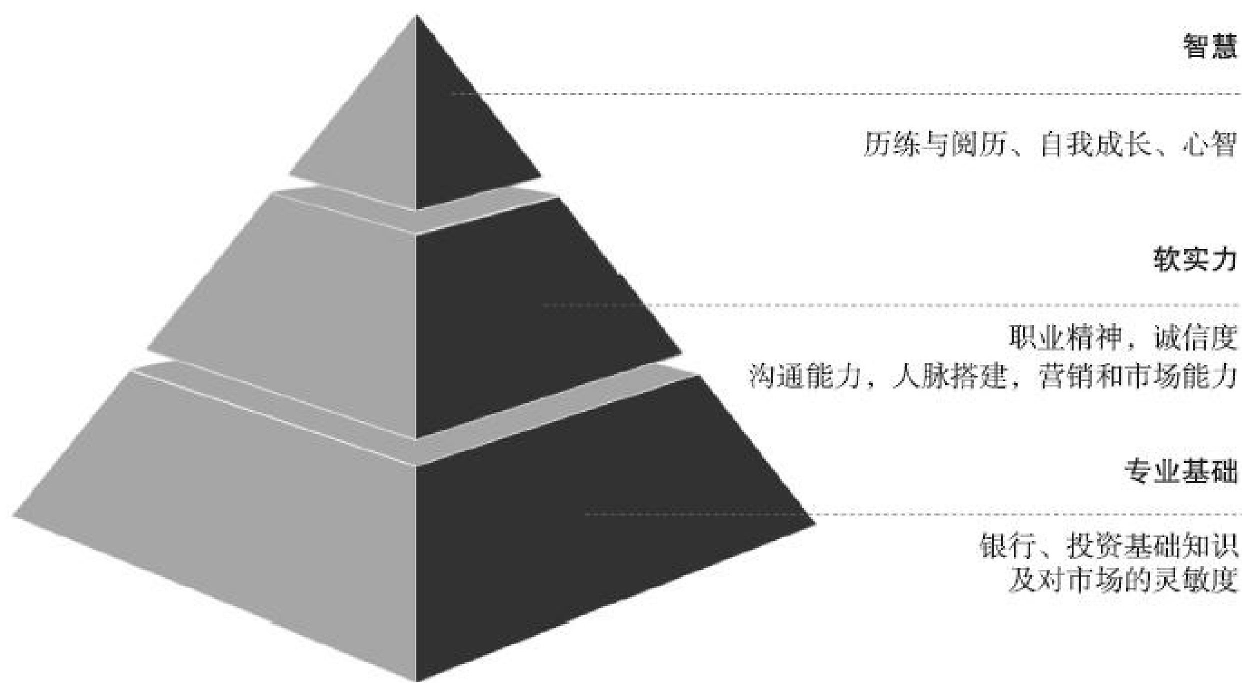


图4-3 卓越的私人银行经理应具备的条件

4.3.1 扎实的地基：专业能力

首先，是金字塔的“地基”，这是指扎实的专业基础，包括银行、投

资、财富管理和传承方面的基础知识，还有对银行内部的各种流程、需要客户签署的各类文件烂熟于心。任何差错或不自信，都会给客户造成不良的印象。

与此同时，私人银行的客户经理必须注意保持对市场、时事的灵敏度，因为一个市场的变化或者政治事件，可能都会对客户的投资、配置造成影响，你必须随时准备好应对客户的突然来电，解答客户的问题，而不是茫然不知所云。客户对于风险也许有一定的容忍度，但是对于客户经理的无能或者愚蠢却是“零容忍”的。所以，要做一位优秀的私人银行客户经理，必须花苦功夫打好坚如磐石的专业基础。

假如你是一位初入行的年轻人，笔者给你的建议是，请在专业基础领域投入大量的时间和精力，相信“功夫不负有心人”。你必须了解，你应对的是金字塔顶端的财富人群，他们在很大程度上都已经有了私人银行的服务，而你的人生阅历和智慧无法匹敌这些成功的长者，外加你脸上的青春痘可能都会给客户一个一般的第一印象。你唯一能够做的是，依靠你的专业能力、努力来逐步改变客户对你的印象。而这个专业能力，不是仅仅依靠死磕书籍和理论，而是要与银行的中台——投资顾问紧密协调，充分了解各类产品的利弊，反复琢磨推敲，能结合客户需求、风险承受度和投资顾问进行有效沟通。

当然，你若是一位漂亮的年轻女性，也许你会认为美貌会给自己加分。但你必须了解，私人银行的客户经理的素质要求远远高于房地产的售楼小姐。外表固然重要，但可能和你想象的不一样。这一点我们会在下文中探讨。

4.3.2 段位的提升：软实力

第二个层级，就是“软实力”，即私人银行专业人士的职业精神、诚信度、沟通能力（包括资源整合与协调能力）、搭建人脉以及营销和市场开拓能力，如图4-4所示。



图4-4 私人银行专业人士的软实力

（一）职业精神和诚信度

一个私人银行人士最常面对的问题就是，究竟是向客户推销一个理财或者投资产品以拿到自己的所谓“良好的业绩”以及佣金，还是帮助客户找到最合适的产品和服务，赢得客户的信任获得更为长远和互利的关系？被问及这个问题时，很多从业人员也许会本能地选择后者，但是实际状况呢？除了道德风险因素之外，私人银行的客户经理是否有能力鉴别和推荐合适的产品给客户？作为一个机构，私人银行是否配备了最合适的投资管理和研发团队呢？这个机构是否正向地鼓励它的员工（例如客户经理）做出正确的决定？还是在合规方面、利益冲突方面说一套，而在实际的利益和考评方面又是另外一套呢？作为客户，你知道这些业内的秘密吗？作为客户经理，你选对了合适的平台吗？

2008年前后不少私人银行向高净值客户出售高风险的金融产品（KODA）导致客户巨额损失。中国的不少富豪，也通过私人银行买过

KODA产品，有的血本无归，有的由于产品对赌因素还倒欠银行巨款。为什么这些富豪中招？这归咎于这些私人银行的客户经理因自身利益缘故，或者是应付业绩压力，或者是为了获得高额的佣金奖励，将自己和银行的利益置于客户的利益之上。最终他们等来的是愤怒的客户、诉讼、赔偿。

然而，在那段时间，也有一些客户经理顶住压力（包括来自客户的压力）劝阻客户避免过多购买此类高风险的结构性产品，一开始他们并不“讨巧”，收入也自然受到影响，但是当金融危机爆发，客户在其他银行购买的产品损失惨重，便回过头来感谢这样的客户经理，而有过这样的考验和经历，长远的客户关系无疑会得到加强。

（二）沟通与协调能力

对于金融、法律、咨询等专业人士而言，沟通能力极为重要。私人银行人士要注意以下三点：第一，良好的第一印象；第二，善于倾听；第三，善于协调和驾驭资源。

关于第一印象，我在上文中提到，年轻的长相对于拍摄言情片获得粉丝会大有帮助，但是对于财富管理的高端客户来说并不适用。客户和你第一次见面，心里可能会想，这个乳臭未干的家伙怎么可能帮我管好钱？如果你一开口说话又显得很稚嫩，那么相信你们的会议会很短暂。

长相、颜值、外形是否会给你加分？答案是，既可以加分，也可以减分——取决于你如何打扮。如果你的外形符合你的私人银行职业形象，那么就是加分；如果不符合，即便再漂亮、颜值再高，如果与财富管理专业背道而驰，那么就必然是减分。举例来说，彰显严谨、大方的正装很重要，不仅表示了对客户的尊重，也能提升你的自信和气场。而对于女性来说，浓妆艳抹、低胸短裙的服装会给人轻浮的感觉，一般在见私人银行客户的时候，你需要给人的印象是专业和庄重。

那么你是否会穿着过于正式，让客户或者自己觉得不自然？因为我们在见私人银行客户的时候，也许不在办公室，而是在酒店，或者某个会所，而客户可能衣着休闲。除非你要陪着客户下场打球，你无须刻意更换着装。如果客户和朋友调侃一下你今天穿得特别正式，你也可以半开玩笑地回应一句，“因为知道要见特别重要的朋友，我特意收拾的”，以此大家可能哈哈一笑，同时调节一下一开始紧绷的气氛。这些一点一滴都能彰显你的个人沟通能力。

第二点，就是善于倾听。人长了两个耳朵，一张嘴巴，就是说明“听”比“说”更重要。见面后往往是极为简短的自我介绍，加上寒暄和暖场，活跃一下气氛。之后，很多专业人士犯的最常见错误就是，开始滔滔不绝地讲述公司历史、人员数量、各类产品的配置如何齐全。或者拿出演示文稿，在客户面前介绍自己公司的产品。这就犯了沟通和营销的大忌。

相反，专业人士应该以提问的方式开始交流，聆听客户的想法和需求，并且在条件允许的情况下，打开笔记本，记好笔记。同时，客户的需求可能是多样的，但是由于其自身的局限，可能没有将各种需求发掘出来，所以如果不能从不同的角度提问，结果将是“只知其一，不知其二”，无法找到客户的痛点，发现客户真正的刚性需求。

当了解清楚这些内容后，在提供服务的过程中，私人银行客户经理要与客户建立相互信任的关系、建立有效的沟通机制，领导服务团队不断学习、更新，提高团队的服务水平和能力。[注]

在心理学上，无论是追求异性，还是“追求”客户，对方都喜欢“懂我”的人。而这个“懂”来源于你的倾听能力。

另外，帮人打理财富，必然会遇到因为市场因素或者其他因素导致的财富缩水、资产损失所带来的“磕磕碰碰”，客户自然首先找客户经理。如何应对客户的抱怨，自然依靠客户经理的沟通能力，而其中，非

常重要的也是“倾听”，而不是急于寻找借口，为自己撇清关系，甚至和客户进行辩论，试图“把道理说清楚”，最后可能道理没有说清楚，客户就已诉诸司法。实践中，确实存在客户向司法机关举报，最终导致私人银行经理被炒鱿鱼甚至遭遇牢狱之灾的案例。遇到抱怨时，客户经理如果能够耐心倾听，并愿意积极努力帮助客户解决问题，最终大多数客户还是讲道理的，不一定会再去过多计较眼前的资产或者收入损失。

第三点，要善于协调和驾驭资源。私人银行客户往往有各种各样的要求，从财富的打理到孩子的教育、海外的置产、奢侈品以及艺术品的购买和投资，传承规划、税务筹划。这些服务虽然都是通过客户经理的端口提供，但有的则是通过银行体系内的中台或者后台提供，有的则是来源于银行的合作伙伴，包括法律顾问、信托公司、税务顾问、移民公司、教育咨询等。所以，私人银行的客户经理必须有良好的情商来处理好与各方的关系，善于统筹、协调，找到最专业、最合适的第三方为客户提供服务。这就涉及软实力中的第三种能力，人脉搭建能力。

（三）人脉搭建能力

人脉搭建能力包含两个层面：第一个层面，就是与银行内部及中台、后台之间保持良好关系，也包括与银行外部的第三方服务提供者之间的战略合作关系，例如法律、信托、移民、税务、教育、艺术投资等。这些关系的经营都需要情商，也一样需要花费心力。对于银行专业人士而言，就要不时反省和警示自己有没有去经营自己的人脉，有没有过多地以自我为中心，有没有只是一味地想着别人给你介绍客户，一味地希望“高攀”大客户。如果你对于中台、后台，以及那么多在生态圈中的合作伙伴，只是想到了“索取”，而不是“给予”，那么你的人脉资源将逐渐枯竭，你会发现你和别人合作越来越困难。相反，如果你一直善待他人，会发现财源会以你意想不到的方式源源不断地过来。笔者了解的一位财富管理领域的资深人士，在初创阶段，就是因为为人诚恳，善待周围同事，有同事因为移民而离开公司，就把几个亿的客户转给她进行

管理，而又同样因为其真诚、诚信，待人宽厚谦和，这些客户又介绍新的客户，雪球便越滚越大。

第二个层面，就是和客户以及其他潜在客户的人脉提升和搭建的能力。同样的道理，在专业和服务之外，你是否能够让自己成为客户最信任的人之一？也许是人性使然，不少私人银行的专业人士都喜欢寻找大客户，以期帮助自己改变命运。这无可厚非，但是你可能并不知道，这也许是一种舍本逐末的方法，因为你的大客户、大贵人，可能就在你的身边。不少时候中国的高净值客户在关系的早期并不会告诉你自己的家产究竟有多少，也不会轻易向其财富圈子里面的朋友推荐你。他们反而会对理财人士保持适度的距离，因为你可能随时会“卖东西”给他，或者他可能认为你交他这个“朋友”是因为他的资产的缘故。因此，要提升和加强这样的能力往往难以简单地复制，根据笔者自己的亲历，这往往是一种“大象无形”的气场。

在中国的财富管理中，尊重和善待每一个人对于人脉搭建十分关键。一方面，客户的资产和财富有多大你可能并不知道；另一方面，客户自身的财富可能会有很大的增长，所以千万不要忽略或者轻视那些资产量还不算顶级的客户。而你在平时的待人接物中，也要发自内心地、由衷地去尊重和善待周边的每一个人，哪怕是在酒店帮你和客户开门、倒茶的服务生，因为你的态度在客户面前都会尽收眼底，在潜意识里打上某个记号。

（四）营销拓展能力

对于金字塔顶尖的高端客户来说，想要卖给他们东西、服务的人太多。这就是为什么他们希望保持低调、希望银行以及任何其他服务提供方能够保护他们的隐私。而与此同时，（超）高净值客户的需求是存在的，甚至是刚性的。那么对于私人银行或者财富管理公司的客户经理来说，了解客户需求和了解（财富管理）产品和服务是非常关键的一步。

千万不要轻视这一点——你的产品或者服务的价值来自对客户刚性需求的发掘程度，这就是需要问对问题，然后洗耳恭听！

针对（超）高净值客户的特点，要成功地完成销售，你的“腔调”、态度非常重要。如果你显得很像一个销售，喜欢滔滔不绝地讲述你的产品和服务如何全面、靠谱，那么即便你最终赢得客户的单子（可能客户刚性需求较为明显或者实在没时间货比三家），这不等于你赢得了客户的信任。

举例来说，在高端的社交场合，交流比递名片更重要，让客户享受轻松一刻比滔滔不绝介绍自己的公司和产品更重要。所以，那种一上来就到处发名片的节奏，对普通公司客户来说，是一件很正常的事情，但是对于正在社交场合的（超）高净值客户来说，却会一下子对你产生距离感，因为你太像是一个可能会经常拿某个投资产品、房产来骚扰他的销售。

再举例，对于普通客户来说，主动让客户为你介绍客户，这也再正常不过；但是对于（超）高净值客户来说，也是你要保持谨慎和警惕的事情，因为你的客户可能会觉得你交浅言深，还没有到要为你“代言”的地步。他们不轻易推荐、代言，因为在朋友和圈子中的面子很重要。或者你会让客户猜测，你的业务并不怎么样，所以才那么着急地希望得到推荐的业务。

很多常见的营销方式，对于财富人群来说，其实是不适用的，甚至是错误的。而这样的判断能力，需要历练，需要学习，这就提升到“软实力”的第三个层次，也就是最高层次，只有掌握了这个层次的能力，才能有望成为第一流的私人银行家。

4.3.3 炉火纯青：成就出类拔萃

在与财富管理以及其他领域的高人接触时，你会发现，他们言语可

能不多，但是其一举手一投足都有“气场”、魅力，让人备感亲近，但又不失专业和权威，这来自多年的阅历和历练，也来自强大的内心磨炼，这超越了专业的能力以及沟通能力，是一种散发着人性光芒和智慧的力量，是一种神秘、无法言表和难以捉摸甚至不可复制模仿的能力。

这样的能力也只是为财富管理界的少数资深人群所掌握，他们自然也成为这个领域最为成功的人群。在他们身上，看不到“精明有余，厚重不足”的情况，他们善于聆听和观察，亲切有加，凡事能够举重若轻，对于事物的分析能够深入透彻、举一反三，具有超强的分析和逻辑思辨能力；他们也拥有超强的场面控制能力，总有让人折服的化解危机、解决各种问题的神奇能力。这种炉火纯青的能力来自哪里？是否有方法学习和实践？

你可能需要思考的是，你的人生定位是什么？你需要什么样的智慧和自我的修养达到自我的顶峰？这是本书希望真正引领读者去到达的人生彼岸，无论你是财富管理的专业人士，还是接受财富管理的（超）高净值人士。

要达到这个境界，一方面要通过向业内和业外的高人、资深人士学习，学习那些“大音希声、大象无形”的智慧；另一方面，则须依靠自己坚持不懈地学习。要让财富永续，不也需要不断地经营和管理吗？人生的智慧何尝不是如此。这包括自己的灵修和精神追求，更包括自己孜孜不倦的学习和自我提高，尤其是在心理学、行为科学方面的学习和提升。如果你管理不好自己的心绪，可能也难以管理好客户的情绪和财富。

---

1. Heinrich Weber and Stephan Meier,The Ultra High Net Worth-Banker's Handbook，2009，p.19.

4.4 中国私人银行发展空间巨大

今天的私人银行业务要求客户经理必须在许多竞争性领域具有高水平的专业能力，职业水准必须大大超过客户所要求的预期。由于市场越来越复杂，市场之间的联动性日益增强，投资者越来越老练，产品也越来越高级，所以遵守不同区域的监管规则显得日益重要，同时今天的客户咨询师需要大量专业团队的支持。私人银行家必须通过内生成长、并购或合伙等方式重新聚焦市场，或者开拓新市场来保持未来的竞争力。

在国外成熟市场，几十年前全能型的私人银行家已经被专业团队支持的私人银行家所取代，这些专业团队服务范围广泛，从本地的银行产品，到国际市场的投资、汇率走向、房地产配置，以及传承规划、移民以及到具体国家的法律和法规等不一而足。随着机会的出现，风险也随之而来，鉴于此，私人银行在开拓海外市场的过程中，私人银行家必须实施和严格遵守更广泛的规则和监管要求。

而国内的新兴市场，则有着巨大的空间和潜力，如果把握好机遇，也有可能实现跨越式的突破和成长。对于风险控制的挑战，也同样适用于国内的私人银行和财富管理行业，面对浮躁和激进的商业文化，严谨和审慎、放眼长远更为关键。

4.4.1 解决根本问题：风险管理与资产的保值增值

只要财富永不眠，就需要私人银行用专业的方式来管理财富。而所需要解决的根本问题，就是银行、财富管理机构如何既做好风险管理，又能使财富在一个并不稳定的世界经济环境中长期保值增值。通常高净值客户面对和管理的财富风险包括：

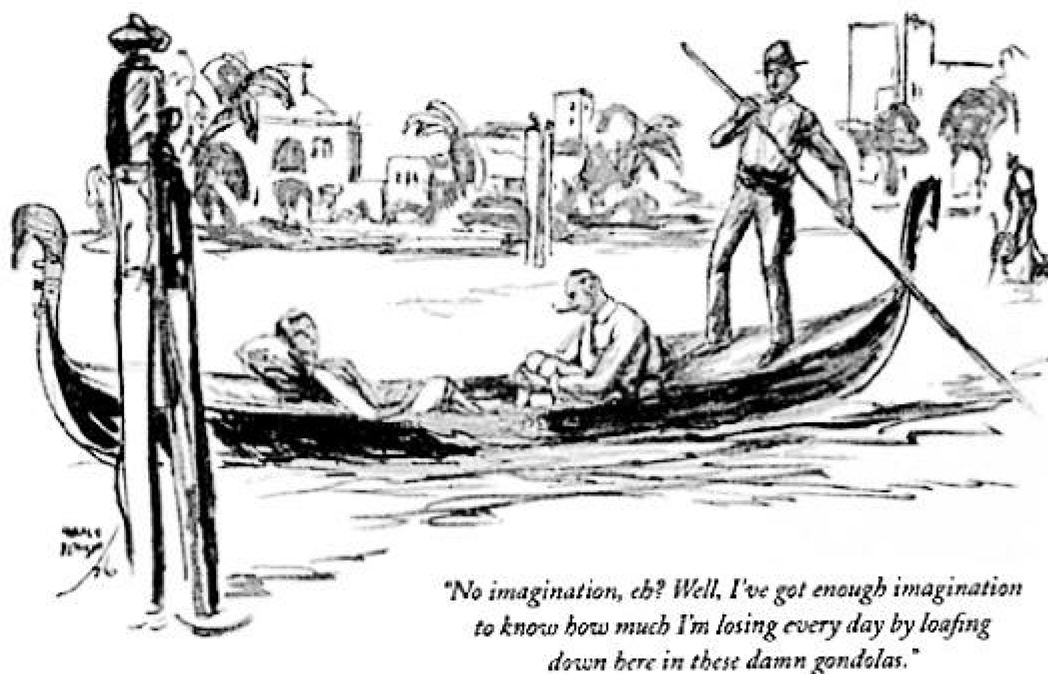


图4-5 “我没想象力？哼，我的想象力告诉我——每天在这些舢板上划来划去让我损失多少钱！”㊟

· 信用风险，包括交易对方的风险；

· 市场风险，市场波动带来的资产价值的高低起伏；

· 通货膨胀，其所带来的资产缩水以及其从长远来看可能会对家庭成员的生活带来影响；

· 法律风险，如法律诉讼或法律的不确定性；

· 税务风险，遭遇来自某些国家和地区的包括遗产税、所得税在内的税负侵蚀；

· 家族相关的风险，如家庭纷争、疾病、意外事故等；

· 欺诈和准欺诈风险，如前文所提到过的麦道夫、e租宝、KODA之类的高风险金融衍生品。

只要这些风险存在，对私人银行、家族办公室和其他财富管理机构的刚性需求就必然存在。最理想的情况是，私人银行可以为客户不断地进行风险管理，以上提到的如信用风险、交易对手风险、市场风险都是可以被监控和管理的。而其他方面的风险也可以通过保险或其衍生产品来对冲、缓和甚至化解，或者建立家族治理架构来管理。

为了成功地掌控和管理风险，私人银行会对其客户的整个投资、信贷、资产与负债的情况有宏观的了解。一些私人银行向客户提供包括托管业务在内的系统管理方案，这样可以对其整体财务和投资状况和风险因素提供综合性意见和把控。私人银行也会对超高净值人士的投资风险以及个人风险进行把握和管理，以降低这些风险导致发生问题的可能。

私人银行帮助客户进行风险管理的措施和手段之一，就在于前文我们所提到的资产配置。私人银行因其独特的组织性质，使其比其他一般财富管理机构可以直接接触更多元化的金融产品和投资方式，对于超高净值客户的资产能够更好地进行多样化配置，以达到收益风险最优平衡。

目前，在最理想的状态下，私人银行在财富管理方面需要做到帮助客户既能投资于国际市场，也能投资于国内市场，但如果短期内无法一步到位，也可以尝试首先专注自己最擅长的领域并进一步巩固和提升自己的地位。长期来看，一个好的私人银行会把客户的资产配置到国内、国际的可投资领域，并形成不同币种、不同投资期限、不同风险程度、不同经济区域、不同行业、不同标的物的财富管理产品体系。

4.4.2 起步不久的中国私人银行

根据胡润百富发布的《2015年度中国高净值人群资产配置白皮书》，对于个人总资产超过5亿元人民币的（超）高净值人群来说，研

究发现，他们个人投资中近八成人士的投资目的是财富增值，而以个人财富保值和企业分散风险为目的的保守型投资占比不高。83%的（超）高净值人士依靠自有投资团队进行直接投资，15%的人依靠第三方机构，“原因是资产增值是超高净值人群投资的最主要目的之一，他们在投资时追求高收益，而第三方机构提供的产品投资收益不能满足他们的需求，因此第三方机构提供的投资产品只作为他们资产配置中保值的一部分”。[注]而针对投资信息来源，私人投资顾问和亲戚朋友推荐是最值得信赖的渠道，两个渠道信赖度分别是32%和31%，而45岁以上的高净值人士对口碑的依赖度更高。[注]

2007年，中国银行与苏格兰皇家银行合作推出私人银行业务，在国内开启私人银行业务服务的新纪元。当下，除部分银行开展家族信托和全权委托的资产配置顾问服务外，多数银行的私人银行业务依然与传统的财富管理部门业务多有重合，即以销售金融产品为主要业务。事实上，私人银行的业务范围远不止于此。[注]私人银行在真正实现资产的有效配置和保值增值外，还能够为客户提供税收规划、法律服务、行政助理等综合性服务。

在中国的财富管理行业，当前各大金融机构业务相互交叉，都在积极谋求全牌照，打造综合的财富管理平台，出现“泛资管”的趋势。而在资产配置方面，中国境内银行的低利率促使居民储蓄大搬家，呈现巨量储蓄流向其他资管市场的趋势。而银行能够向（超）高净值人士提供的投资产品、资产配置产品却非常有限。

对于中国内资银行来说，挖掘和开拓客户本身并不困难，只要在其现有的零售银行体系内完成“客户升级”即可，真正的挑战在于产品和服务的创新以及人才的培养。而对于人才的培养，国内银行也在陆续从外资银行招募有经验的私人银行专业人士。[注]

在服务创新方面，非国有控股银行中的招商银行、民生银行、平安

银行走在较前列，其他财富管理公司包括信托公司、证券公司以及第三方理财机构也在不断推出私人银行服务。

汇丰、花旗、渣打、UBS、德意志银行等外资银行在中国也有私人银行业务，与内资银行相比，它们的市场占有率较小，同时面临着较严格的监管。相关调查也显示，超过90%的（超）高净值人士主要还是选择内资银行，这和内资银行在全国分布着大量网点有密切关系。而活跃在境外的外资银行私人银行部门则为海外上市的公司创始人、重要股东以及生活、工作在中国香港、新加坡等地的（超）高净值人士提供财富管理服务。㊟

4.4.3 中国私人银行和财富管理未来发展和竞争态势

财富管理领域的市场很大，竞争也很激烈。要赢得客户，需要从了解中国客户的独特需求、产品和服务的特色、创新入手。

（一）产品和资产配置需求

虽然全权委托的私人银行服务模式在中国尚不普遍，但是已经开始在国内的部分私人银行有所实践。而在资产配置方面，真正的发展和创新的瓶颈来自可投资的产品，无论是权益类，还是固定收益类，都比较有限。而外资银行虽然在境外能够为各类客户提供更为全面的产品，且在人民币汇率下行趋势下，其在境外的美元投资产品具有相对明显的吸引力，但是境外银行无法在国内直接开展业务，境内银行通过和境外资产管理机构合作推出的产品也相对较少。

中国（超）高净值客户非常在意资产的增值和回报率，因此有的银行（例如民生银行）还为客户提供私募股权投资的产品、境外投资的产品，有的多家族办公室（亦称“联合家族办公室”）也为其客户推出了股

权投资、电影投资等多类别产品。

对于客户来说，在信息对称的情况下，境内外私人银行、财富管理机构之间的竞争将会首先集中体现在产品和资产配置上。如果在这些方面各家银行优势均不明显，那么就要在其他客户需求上进行比拼。

（二）传承需求

招行—贝恩发布的《2015年私人财富报告》指出，“保障财富安全”自2013年以来已经连续两年成为（超）高净值人群的首要财富目标。而对于“财富传承”的关注度在2014年也仅次于“财富安全”。在未来5~10年内，全国约有300万家民营企业将面临企业传承问题。在这方面，国内的银行和财富管理机构只是在近几年才了解并开始尝试通过信托、保险等工具进行传承规划。然而，对于信托，由于中国信托的法律局限，虽然它是极为人性化的筹划工具，但是现在基本只是局限在现金和金融资产的信托安排，把保单、股权、房产装入信托的安排，在海外具有普遍性，并有很多年的实践、判例，但在中国尚不能有效地、具有确定性地加以推行。这方面，国外的私人银行则略胜一筹，有的大型私人银行例如摩根大通、汇丰银行都拥有自己的信托服务部门，而受限于国内的法规限制，这些部门尚不能直接“上岸”来服务国内的客户。因此，传承领域的创新则是国内银行和财富管理机构需要加速赶上的重要服务领域。

（三）资产安全需求和政府监管要求

针对资产安全，国内银行和境外银行各有优势。对于国内银行和大型信托公司来说，一个最大优势在于其对某些风险理财产品的“刚性兑付”，这与中国的国情有一定关系，但是这种“刚性兑付”的可持续性如何、程度如何，尚不确定。对境外银行来说，资产在海外对于分散和对冲风险，例如汇率风险，安全性会更高一些。当然，针对资产是否一定

在境外银行就能做到安全、保密，这一点，视国际法律和政策的变化而定。

与各国监管当局共享有关纳税资产的信息仍是广泛讨论的内容，全球资产和税务透明化的时代已经到来；现在93个国家和地区已经承诺执行一项资产的“共同报告标准”（CRS）；2014年10月29日，在柏林召开的“透明度和税收情报交换全球论坛”上，所有经济合作与发展组织（OECD）、二十国集团（G20）成员国和主要金融中心均签署了新的税收情报自动交换OECD/G20标准。93国家或地区承诺执行全球CRS；51个国家签署了多边主管当局协定（Model CAA）。而美国国税局（IRS）则早已积极寻找对外国银行施加压力的办法。2000年，美国国税局制定了一种资格认证程序（QI），2010年美国国会通过了《外国账户纳税合规法案》（FATCA）。这两项措施都要求外国金融机构提供客户的海外账户信息。

虽然不能滥用，但是保密的确已经在保护客户资产方面发挥了重要的作用，并仍将具有重要价值。未来还会有离岸资产的业务，但这种业务的动机不再是避税。客户仍将希望在不同的监管环境下实现资产配置的多元化。适应和遵守不同国家各种新的更复杂的监管规定明显会增加银行的成本，从而要求私人银行能够寻找一种更经济、高效的服务。然而，唯一的方式就是通过满足监管要求，预测监管规则的变化，确保建立正确的内部控制机制，按照监管要求及时向客户披露合规信息。

各国政府出于征税的目的，正在对私人银行施加压力，要求其披露有关跨境资产的信息，所以财富越来越难以藏身。这是全球（超）高净值人士所要面对的现实。而对于还不熟悉国际游戏规则的国内银行来说，会越来越多需要应对境外政府针对中国客户资产情况的调查要求，如果拒绝合作，可能就意味着遭遇该国政府的处罚。这都是中国的私人银行所面临的挑战。

（四）海外投资需求

多元化的国际投资必然是中国财富管理的趋势，这也是中国和国际接轨的一个重要部分。然而，中国的私人银行为中国客户进行境外投资和资产配置还在起步阶段，我们相信这方面的产品和服务将会越来越多。与此同时，在配套资源和服务质量上，中国的银行与国际银行相比还有一段路要走。然而，我们也相信随着金融和监管方面进一步的改革，中国的银行会迎头赶上，缩小和国际银行的差距。

（五）孩子教育、境外旅游、奢侈品等特殊需求

在这些方面，国际的私人银行会推出一些帮助（超）高净值客户子女海外申请留学、提供暑期班学习计划、实习计划、建立艺术品鉴和投资部门等服务吸引客户或者以此来提升客户忠诚度。我们注意到国内的一些私人银行也通过特别定制的VIP境外旅游、高端信用卡服务、组织艺术品鉴赏等活动来提升客户满意度。另外一个值得一提的增值服务是企业家俱乐部。私人银行在综合自身平台的客户、产品、信息等资源的基础上，为企业家打造一个分享和合作的更高价值平台。

继承人教育是海外私人财富管理服务的核心内容之一，具有较长的发展历史。当然，海外继承人教育的出现也与家族企业的传承困难密切相关。面对这种现象，国外私人财富管理机构在不断探索中，逐渐开始为家族企业提供世代延续的继承人教育服务，形成了较为完备的服务体系。不同的银行机构服务内容虽略有不同，但其内涵大体一致，主要包括财商教育、金融投资知识、实业投资运作、社交礼仪、信托服务等，有的还设有户外探险考察、慈善事业和初创企业等培训活动。[注]

在激烈的竞争态势下，客户不断增加的业务需求所带来的复杂性以及监管环境的变化，已经改变了私人银行的经营方式，并对其服务提出了更高的要求。没有一个投资顾问能够满足所有客户的所有需求，这就要求银行必须具备强大的中台和后台的支持，外加一流的前台——与客户直接接触和交流的私人银行客户经理。

如今私人银行经营的焦点仍是客户，目的仍然是提供最好的个性化服务。但是，如何提供这种服务，其要求又相应抬高了客户关系经理应当掌握的知识和技能的门槛。缺乏所需要的技能、信息和人际沟通能力的财富咨询师已经没有任何新的发展空间。而与客户的定期见面交流是私人银行经营的重要组成部分。你需要全面了解客户，了解客户的期望、忧虑、机会和挑战，以及这些需求随着生命周期和人力资本以及家庭成员变化所带来的需求调整，并要同时确保你的能力和提供的产品能够适应你所提供的私人银行服务。这些客户群体依靠银行来获得信息，保护自己的财富。

如前文所说，要成为“关系型”的私人银行，就是要作为个人理财和企业顾问，在为客户提供一站式、全方位金融服务的同时，为其企业投资、融资提供全面的商业银行投资顾问服务和银行服务。另外，他们还可以为企业的经营管理提供咨询、建议。在客户的企业需要时，法律、财务咨询和投资银行等服务也是私人银行的重要服务内容之一。[注]这在很大程度上需要私人银行客户经理搭建属于自己的资源网络，包括专家型的法律顾问、税务顾问、移民顾问、教育顾问，并向客户推荐。

从服务范围来看，私人银行除了为高净值客户本身提供服务外，还会把服务对象延伸至为其家族服务。注重家族式服务，为客户提供财富传承规划的服务是私人银行服务有别于一般财富管理服务的一个重要特点。但这里需要关注的是，无论是银行专业人士还是法律专业人士，在帮助客户及其家族的时候，会发生利益冲突问题。例如当家族某个成员向你询问家族资产情况时，你是否应该透露？这时那就要自问，你的真正客户是谁？

---

1. 选自《纽约客》漫画集，原作者Harold Denison，创作于1927年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.

2. Heinrich Weber and Stephan Meier,The Ultra High Net Worth-Banker's Handbook，2009，p.185.

3. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书，2015：13.
4. 海银财富 胡润百富.2015年度中国高净值人群资产配置白皮书，2015：8-9.
5. 王增武.销售之外，私行还能做什么[J].财富管理，2015（1）.
6. KC Tew,Private Banking & Wealth Management in Asia,Warrior Books，2014，p.196.
7. KC Tew,Private Banking & Wealth Management in Asia,Warrior Books，2014，p.197.
8. 曹彤，张秋林.中国私人银行[M].北京：中信出版社，2011：207.
9. 曹彤，张秋林.中国私人银行[M].北京：中信出版社，2011：12.

4.5 私人银行和家族办公室的关系

私人银行和家族办公室之间主要是合作关系，其实两者在服务（超）高净值人士方面没有本质上的区别，都是为客户提供资产配置、财富传承等业务。若要说两者之间的差异，可能在于利益机制的不同，即两者的盈利模式略有不同；例如家族办公室直接服务（超）高净值个人及其家族，作为家族的“金融管家”，向客户收取资产管理费用（如果是单一家族办公室，则是由家族领袖建立，设立和运营费用完全由家族承担）。而私人银行一般按照资产的比例以“全权委托”方式收取费用，或不向客户收取费用而是从客户认购的投资产品和服务中收取服务费用和佣金。

由于规模、产品、投资渠道等因素，在制定投资策略与组合资产配置方面，私人银行比家族办公室更专业；而在服务范围和服务内容上，家族办公室显得更加灵活。因不受组织形式的限制，在提供集资产配置、税务筹划、企业传承于一体的一站式服务时，家族办公室可能比私人银行更便捷和私密。

很多优秀的家族办公室管理人员、专业人员来自大型私人银行。也有大型私人银行在原有私人银行业务的基础上，建立了多客户家族办公室。在下一章，我们就会讲述家族办公室在财富管理中所扮演的角色。

* * *

中国的私人银行业，无论对于国内的还是境外的银行和金融机构，都具有巨大的发展潜力，潜藏巨大的商机。而与此同时，行业又面临着严格监管、激烈竞争以及人才瓶颈等诸多挑战。

在亚洲地区，尤其是中国日益增长的对高素质财富管理人才的需

求，为私人银行家发挥专长和能力开辟了新的市场空间。国内各类财富管理机构也纷纷抓住私人财富市场快速发展的契机，聚焦专业化资产配置的服务本质，以实现客户财富保值、增值与传承的阶梯式目标。

（超）高净值人士在境外的财富管理市场上表现出了多元化资产配置需求，为此，许多中资银行私人银行正积极进行海外布局，以更好地满足中国乃至亚洲（超）高净值人士的境外投资需求。中国香港和新加坡已经成为能够与包括瑞士在内的西欧国家竞争的金融中心。期盼有一天，上海、深圳、北京也能成为世界财富管理中心。

第5章 家族办公室

Look back over the past,with its changing empires that rose and fell,and you can foresee the future,too.

回顾过去，从不同帝国的起落兴亡中，你能预见未来。

——罗马帝国皇帝，哲学家，马可·奥勒留（Marcus Aurelius）

随着中国经济的快速发展，中国（超）高净值人群的财富规模和数量都在持续上升。对这些（超）高净值人群来说，其目光已经从创富阶段的让个人财富保值增值、个人或者家族的企业发展壮大过程中的投融资需求方面，逐渐扩散到更希望能在分散资金风险、跨境资产配置、财富传承等方面获得专业的帮助，家族办公室因此就有了生长的空间和土壤。数年前，家族办公室在中国还只是一个很陌生的概念，到今天却大有方兴未艾、风起云涌之势。然而，这个领域虽看似一片光明，实则可能暗藏荆棘。因为真正意义上的家族办公室并非只是聘请专业理财人士、组建一个投资加后勤的小型团队那么简单，背后的法律架构、治理结构才是潜在的难点。在中国，信托法律方面的不健全与外汇的管制等问题，给家族办公室的国际化和海外资产配置带来不小的挑战。

5.1 前世今生：家族办公室揭秘

5.1.1 家族办公室的起源

家族办公室以各种各样的形式已经存续了上千年。在公元前1100年十字军东征后，美第奇（Medici）和罗斯柴尔德（Rothschild）等欧洲的银行业家族开始使用“类家族办公室”的形式管理家族财富。除了管理自家财富之外，这些“类家族办公室”也为其他富有家族提供财富管理和投资的服务。在19世纪末20世纪初，这些“类家族办公室”的管理和运作已经与现在的联合家族办公室（Multi-family Office）十分相似。[注]

真正的最早的家族办公室并无详细确切的史册记载，通常认为其最早出现在19世纪的欧洲，一些抓住产业革命机会的大亨和把地皮出售变现后的富有家族将金融专家、法律专家和会计专家集合起来，专门研究管理和保护其家族的财富和广泛的商业利益。而在北美地区，促使家族办公室生根发芽的因素却完全是家族企业。在工业时代后期，家族企业是支撑美国和加拿大国民经济的中流砥柱，家族企业占美国国内生产总值的64%，占加拿大国内生产总值的45%。[注]

当家族企业发展到一定阶段，依靠企业本身的财务管理已经无法满足家族财富管理的需要；无论是从专业角度进行资产配置、分散风险，还是从家族的特点出发满足家族传承、家族成员发展的需求，以及出于财务管理的需要将家族企业和家族进行隔离、避免潜在的利益冲突，为家族的财富管理和传承而设置独立的部门变得十分必要，于是家族办公室应运而生。

5.1.2 工业时代（Industrial Age）的家族办公室

在本书第1章就提到，美国肯尼迪家族的财富来自约瑟夫·肯尼迪当年进行的具有战略眼光的财富布局。几乎所有的资产都由早在1927年就成立的肯尼迪家族办公室管理。在家族事业鼎盛的时候，家族办公室甚至直接参与股市的投资，选择所投资的股票，而现在这些投资和资产管理工作由外部的财富管理咨询机构负责，但家族办公室仍对资产配置有最终的决定权，而日常监督则交给一个六人专家咨询委员会负责（其中包括普林斯顿大学捐赠基金管理人Andy Golden）。下面我们介绍两个具有代表性的家族办公室。

（一）洛克菲勒家族（Rockefellers）办公室

洛克菲勒家族可以称得上是世界上最知名的超级富豪家族，而其创立的洛克菲勒家族办公室是美国成立最早且最具有代表性的家族办公室。洛克菲勒家族的财富积累始于1870年创建的标准石油公司（Standard Oil Trust），在全盛期垄断了美国90%的石油市场。1911年，美国最高法院判定标准石油公司违反了《谢尔曼反托拉斯法》，从而将公司拆分成34家小公司。其中的一些公司通过重组合并，逐渐演化成了如今的石油巨头，例如，埃克森美孚（Exxon Mobile）、阿莫科（Amoco）、雪佛龙（Chevron）等。家族族长约翰·戴维森·洛克菲勒（John Davison Rockefeller）持有的原标准石油公司的股份被平均替换成这34家小公司的股票，而这些股票就成为家族财富的主要组成部分。这些股票在1913年时估值约9亿美元，占当时美国GDP的1.5%。[注]如此惊人的资产价值还带来了更为惊人的收入，据称在1882~1906年的24年间，老洛克菲勒共从标准石油公司获得分红1.45亿美元，年均收入600万美元，是当时一个普通美国工人年收入的8500倍。

面对如此巨额的财富，除了设立家族信托进行财富保值和传承之外，老洛克菲勒早在1882年（标准石油公司拆分之前）就设立了洛克菲勒家族办公室。老洛克菲勒建立家族办公室的初衷是雇用一些专业人士来帮助他打理庞大的资产和安排慈善活动。由于他在很长一段时间内都

拒绝将其投资团队专业化，所以家族办公室一直非正式地运行着。直到1908年，他最得力的助手盖茨竭尽所能终于说服老洛克菲勒组成了一个四人委员会来管理其资产。这个委员会由盖茨全权负责，成员包括盖茨以及小洛克菲勒。自此之后，各界人才先后加入了家族办公室的核心顾问团队。根据1974年的记录，当时由知名金融顾问理查德森·迪尔沃斯管理的家族办公室设有三个投资部门，分别负责传统投资、房地产和风险投资。传统投资部分负责股票和债券；房地产部门负责家族成员的房地产管理以及投资；风险投资部门通过家族企业Venrock进行投资。[注]

1980年，洛克菲勒家族办公室在美国证券交易委员会（SEC）注册，成为一家名为洛克菲勒金融服务公司（Rockefeller Financial Services Inc.）的投资顾问公司。[注]原先只为家族成员服务的家族办公室开始为外部客户提供资产管理服务。截至2013年，洛克菲勒金融服务公司为来自全球的260个家族管理着231亿美元的资产，成为世界上首屈一指的独立联合家族办公室，客户包括来自全球各地的富有个人、家庭、家族办公室和机构投资者。[注]

（二）贝西默信托（Bessemer Trust）

服务了六代家族成员的贝西默信托是工业时代设立的另一个家族办公室的典范。

创始人亨利·菲普斯（Henry Phipps）曾是美国钢铁巨头安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）的合作伙伴。[注]在美国南北战争后的经济衰退时期，亨利主动承担起公司财务管理职责，成功削减了运营成本，并将99%的利润都用于企业再投资。1899年，卡内基钢铁公司（Carnegie Steel Company）拥有了自己的铁矿、煤矿和石场，并自行铺设了铁路用于矿石的运输。由于全面控制了产业链，公司在1900年的利润达到了4000万美元，钢铁产量超过英国全国。在J.P.摩根（J.P.Morgan）提出将各家钢铁公司合并成为美国钢铁公司（U.S.Steel Corporation）的计划

后，卡内基钢铁公司以4.8亿美元出售给J.P.摩根。公司第二大股东亨利则收到了新公司价值5000万美元的股票和价值1750万美元的债券。[注] 1907年，亨利设立了名为贝西默信托公司（Bessemer Trust Company）的家族办公室，并由家族办公室管理出售公司后获得的5000万美元以实现保值和投资升值。截至2004年，通过家族办公室的打理，这最初的5000万美元已经增值至10亿美元。[注]

在20世纪70年代初，贝西默信托已雇有约200名员工，菲普斯家族也已有50多名第三代家族成员。作为一个单一家族办公室，贝西默信托每年需要支出100多万美元（约占资产的2%）作为运营成本，而这对于单一家族办公室来说是一笔很大的费用。[注]因此，菲普斯家族于1975年敞开贝西默信托的大门，开始接纳外部家族的资金，为其他家族提供资产管理和投资服务。自此，贝西默信托成功转型成为联合家族办公室。事实证明，为了保持家族财富的持续增长，转变财富管理模式并接纳外部富有家族客户是一个睿智的选择。如今，贝西默信托已经成为了北美地区最大的联合家族办公室之一。通过北美17个分部以及设置在开曼群岛、新西兰和伦敦的国际办公室，贝西默信托为超过2200家高净值家族管理着高达970亿美元的财富，同时提供投资、税务、传承规划和慈善等服务。[注]

5.1.3 解析家族办公室

（一）家族办公室的定义和设立门槛

家族办公室是家族财富管理的最高形态。通常认为，家族办公室对（超）高净值家族一张完整资产负债表进行360度的全面管理和治理。[注]作为家族办公室的发源国，美国为我们提供了家族办公室的法定定义。根据美国证券交易委员会1940年通过的《顾问法案》（Advisers Act）第202（a）（11）（G）-1条以及《多德-弗兰克法案》（Dodd-Frank Act of 2011），家族办公室的释义如下[注]：

· 除了家族客户以外无其他客户；

· 由家族客户全资拥有，并由其中一名或多名家族成员和/或家族实体完全控制；

· 不以投资顾问的身份为公众提供服务。

“家族客户”包括现在和过去的家族成员以及核心雇员。“家族实体”包括为家族成员或以慈善目的设立的家族信托、家族基金会和家族企业。“家族成员”包括拥有同一祖先的10代以内的直系亲属以及他们的配偶。

从设立成本和维护成本角度来分析，若参考欧美的实践，按美国证券交易委员会2011年所提示的标准，设立一个单一家族办公室（Single Family Office），家族可投资资产规模通常需达到至少1亿美元，行业内约有2 500~3000家单一家族办公室管理着1.2万亿美元的资产。㊟而选择联合家族办公室（Multi Family Office）的家族，可投资资产规模可降至2000万美元到1亿美元。这个标准通常与所需设立家族办公室的规模和所需的人力资源成本有关。当然，投资资产并不是家族办公室准入门槛的唯一标准，只要一个家族秉承着守护家族财产的愿望，即使只雇佣少数具有资产管理投资能力的专业人士，在提供家族办公室核心管理职能的同时又为家族企业寻找合适的对外投资机会，也未为不可。㊟当然，考虑到家族办公室的日常维护费用和聘请专业人士的费用，如果家族资产的投资回报不能远超过维护和运营成本，则需要重新评估设立家族办公室的可行性。

（二）家族办公室的分类

家族办公室分为单一家族办公室和多家族办公室两类。后者又可分为联合家族办公室、多客户家族办公室和机构性家族办公室。

通常，家族办公室分为单一家族办公室和多家族办公室两类。然而，根据家族办公室的设立者和所有者来区分，后者又可分为联合家族办公室、多客户家族办公室和机构性家族办公室。㊟

单一家族办公室（Single Family Office）：由某一富有家族设立，仅为该家族服务且为该家族所有。考虑到作为一个单独实体的正常运营费用（包括招募专门的管理人员和员工），单一家族办公室通常适用于可供管理金融资产金额较高（1亿美元以上）的家族。除此之外，对家族隐私性要求较高的家族也会选择这种模式。



图5-1 家族办公室的分类

联合家族办公室（Multi-family Office）：为多个家族服务且为该等家族共同创立或所有，通常由单一家族办公室接纳其他家族客户转变而来。加入该种家族办公室可以共享人员资源和投资机会，平摊运营成本和服务成本，因此对家族可供管理金融资产金额要求较单一家族办公室低。为便于管理运营和避免利益冲突，联合家族办公室的富有家族，其家族理念和投资理念都十分相近。

多客户家族办公室（Multi-client Family Office）：由某些专业人士设立，为多个家族服务但不为该等家族共同所有，为独立于富有家族的实体。由于富有家族并非多客户家族办公室的所有人，因此无须参与家族办公室的管理和决策制定，因此，相较于联合家族办公室，多客户家族办公室的家族之间出现利益冲突的可能性较小。

机构性家族办公室（Institutional Family Office）：近年来，大型投资公司、信托公司或者私人银行为了吸引（超）高净值客户，开始提供诸如礼宾安排、企业咨询和重组并购方面的服务。部分机构还会单独设立一个独立于机构外的法律实体作为机构性家族办公室以单独提供投资咨询服务。

（三）单一家族办公室vs.多家族办公室

对于（超）高净值个人和家族来说，选择接受家族办公室服务时通常会面临两个选择：一个是设立自己的单一家族办公室，而另一个是加入多家族办公室。

设立属于本家族的单一家族办公室的诱因五花八门，而最重要的一点即为控制权。对一个（超）高净值家族来说，特别是对该家族的创始人来说，鉴于获得家族财富需要经历多年的辛勤积累和时时刻刻的风险掌控，因此其对控制权的向往必是人之常情。在大部分情况下，家族企业的出售和家族企业的部分变现所获得的财富以及其他一些“意外之财”都可能成为家族可供投资或者二次创业的新财富。因此，为了更好地控制这些来之不易的财富，许多家族创始人会倾向于建立一个独立的单一家族办公室，以便在对既有财富实现保值和增值的同时，将家族办公室作为新的“家族企业”来用心经营。借助专业人士和顾问之手，家族创始人可以完全按照自己的偏好和需求量身定制最适合自己的家族办公室。[注]

隐私权是设立单一家族办公室的另一重要诱因。由于家族办公室承载着家族财富的所有信息，因此不少富有家族希望“悄悄地”设立家族办公室，而并不希望昭告天下。在给家族办公室起名时，他们甚至会选择一个相对较隐晦或者看上去与本家族毫不相关的名字。例如洛克菲勒家族设立的家族办公室名为“5600号房间”（Room　5600，源于其在洛克菲勒大厦的办公室房间号码），菲普斯家族设立的家族办公室名为“贝西默信托”。

由于只为一个富有家族提供服务，因此单一家族办公室之间几乎不存在同业竞争关系。相反，许多单一家族办公室之间甚至会分享投资经验和进行业务切磋以便为各自的家族提供更优质和先进的服务，比如服务费用情况、最好的金融产品推荐建议等。互相推荐优质的专业技术和资源如内部报表系统即是常见的例子之一，其他单一家族办公室可以因此节省一定内部运营成本。[注]

当然，就像其他财富管理模式一样，单一家族办公室也有其盲点和弱点。相较于多家族办公室更宽泛的服务范围和利益群体，单一家族办公室更难吸引或者留住投资和管理人才。考虑到家族利益至上，单一家族办公室在招揽人才时通常会将家族的特殊偏好放在首位。[注]通常只有既拥有某些特殊经验又符合家族口味的人才才会收到家族递来的“橄榄枝”。而暂时缺乏某些特殊经验却潜力十足的年轻才俊则会被拒之门外。考虑到运营成本，单一家族办公室的人员编制也会有很大限制，其不会像多家族办公室那样不时加入新鲜血液。这样一来，一旦某个家族办公室管理人员离职，势必会给该家族造成不小的影响，因为替换一个与家族已经建立了深厚感情和默契的人才绝非易事。此外，考虑到单一家族办公室并不像大型联合家族办公室会提供一定的职业培训和晋升机制，很多人才也会更倾向于考虑加入多家族办公室。

单一家族办公室居高不下的运营成本也是让人头疼的问题。通常，一个单一家族办公室的成本支出主要涉及人才招募和工资支付、日常事

务管理运作、投资、技术支持、文件保存和报表制备和风险控制等。此外，资产管理费、托管费、外包服务费用（包括会计师、律师和其他专业人士的服务费用）等都是一笔不小的开支。正如前文所述，在考虑设立单一家族办公室时必须时刻关注和计算设立和运营成本。如果家族资产的投资回报不能远超过维护和运营成本，则需要重新评估设立单一家族办公室的可行性。

多家族办公室通常为一个以上的富有家族提供服务，某些多家族办公室的客户甚至可以达到500个以上。近年来，越来越多的富有家族开始选择加入多家族办公室。多家族办公室的收费结构包括按照接受管理服务的资产金额收取服务费（一般资产金额越低，如低于1000万美元，则所收取的服务费反而会越高）、按照投资项目收取项目服务费、按照小时制收取服务费和混合型收费机制等。

影响收费结构的主要因素包括金融账户的多少、法律结构的复杂程度、房产的多少、汇报结构的复杂程度、监管人的人数、需要配置的专业顾问人数、交易数量、受益人的人数以及资产的地域分布广度。[注]

多家族办公室拥有许多和单一家族办公室相似的优点，这也是近年来多家族办公室更显兴盛的原因之一。在享受同等类型的家族办公室服务的情况下，加入多家族办公室的成本更低。加入多家族办公室可以通过共享服务平台、投资团队等降低运营成本。一方面，由于不同家族拥有在多个行业深耕的经验与更为广阔的商业网络，加入多家族办公室有可能获得更多的投资机会；另一方面，为了节约成本，单一家族办公室通常不会聘请全职员工开展组织家族会议、家族治理和家族教育方面的工作。然而大型的多家族办公室则会为家族提供一个甚至多个这些方面的专家以提供专业化的服务。除此之外，多家族办公室可以为家族提供包括多名分析人员、调研人员、经济学家和专业投资经理的明星团队，从而提供更好的投资尽职调查。这都是单一家族办公室所不能匹敌的。

多家族办公室能够为专业人士提供良好的职业发展机会。通过总结和分析各类家族案例，多家族办公室的专业人士能够相对快速地摸索出各类套路以对症下药，更快更好地解决富有家族所面临的财富传承方面的问题。对于接受多家族办公室服务的家族，特别是在投资管理和财富管理方面欠缺经验的家族来说，这绝对是锦上添花的消息。

当然凡事皆有利弊，不可否认多家族办公室也存在一些劣势。首先，由于多家族办公室通常可以归属为“盈利机构”，因此其在运营中多是以“盈利最大化”为目标，而不可能像单一家族办公室那样将某一个家族的利益放在第一位。这就意味着家族将丧失部分隐私，也不能享受完全定制化的服务和拥有绝对控制权。其次，专业人才的流动也会加剧利益冲突。如果一个家族跟随离职的专业人士将资产转移到新的多家族办公室，就需要与新的多家族办公室重新进行磨合。如果这个家族将资产保留在原多家族办公室，就需要与新的专业人士进行磨合。再次，虽然多家族办公室可以为每个家族配置对应的团队，但是由于每个团队都需要同时为多个家族提供服务，因此家族将无法像设立单一家族办公室那样享受随叫随到的一对一服务。此外，加入多家族办公室的家族除支付服务费以外，还需要支付如市场和业务拓展之类的其他费用，而设立单一家族办公室则无须支付该种费用。

多家族办公室面临的最大挑战是，是否能在规模扩张和业务井喷的情况下保持原有的优质服务。对于由大型投资机构、私人银行和信托公司设立的多家族办公司来说，通过收购兼并来进行快速扩张是业内通常的选择。然而扩张得越快，压力也就越大，顾问团队也需要同时服务更多家族客户。这也意味着每个家族获得顾问团队的平均服务时间会相应减少。此外，针对这些被大型机构掌控着的多家族办公室，家族在一定程度上不能够自主选择投资机会和理财产品。因为家族能够做出选择的范畴仅限于这些上层机构的“推荐产品”。考虑到利益冲突，选择加入多家族办公室的家族往往不能像那些自主设立单一家族办公室的家族那样，通过专业人士“随心所欲”地比较各类产品和机会，以保证家族利益

的最大化。

实用小贴士：家族办公室模式利弊SWOT分析

由于篇幅所限，就这两个模式选择问题的SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析无法在本书中展开。请登录www.wealthbook.com.cn网站，免费获取。

（四）家族办公室的功能和作用

西方国家有种说法叫做“More money,less problems”，译成中文大概就是财多省心的意思。从企业管理的角度，能够拥有充沛的资金而长袖善舞，企业的经营和财富管理自然会更为游刃有余。然而，换一个角度，从家族财富管理、资产保护的角度，资金的规模大到一定程度就会产生新的问题，带来额外的烦恼，变成“More money,more problems”。例如，从资产安全角度，家族企业通过创业带来的财富，多少比例投入到再投资、再生产，而多少应配置在其他资产类别中才算明智？通过家族企业的财务部门或者董事长办公室下设一个“家族办公室”可能会给财富家族带来什么样的风险和问题？从企业家个人角度，怎样才能“一心两用”既管理好家族企业又处理好家族财富管理和传承？家族企业应该怎样进行股权类的投资并管理好风险？富有家族要如何才能做到公开公平让家族成员参与到家族决策过程中来？

这些问题通常可以由家族办公室（在私人银行与家族法律顾问的协同下）来帮助回答。图5-2显示了家族办公室的常见功能，而如此众多的功能并非均由家族办公室的人员直接提供，而是来自私人银行、法律顾问以及其他服务提供机构共同的努力。

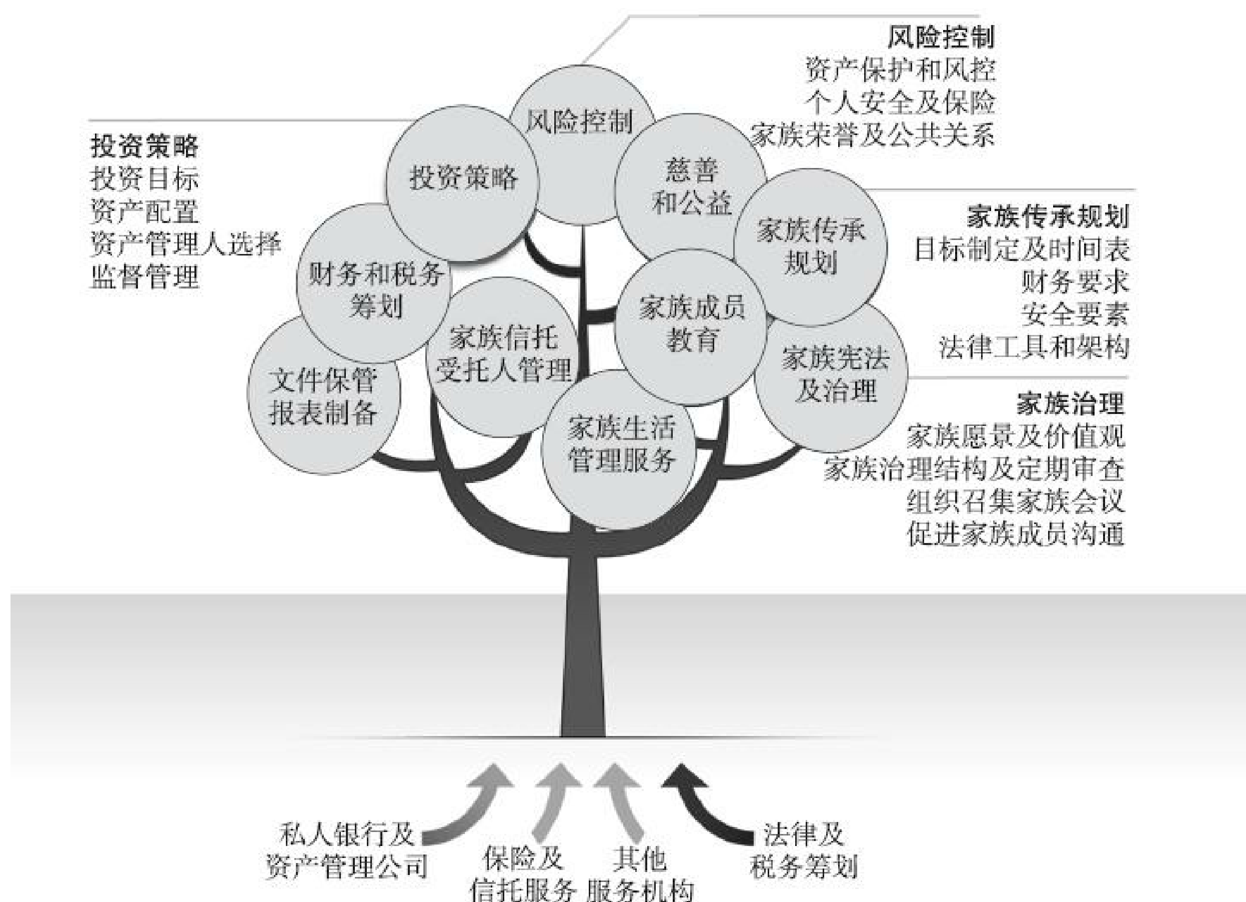


图5-2 家族办公室的功能与服务

对家族办公室来说，虽然没有确切的行业准则来规定哪些服务是必须提供的，哪些服务是其难以提供的，但是其必须深谙家族特点和需求，需要像先知一般超前考虑到家族成员应该需要的服务。(注)通常来说，家族办公室会提供的主要服务范围如表5-1所示。(注)

表5-1 家族办公室的主要服务范围

服务	分类与说明
投资策略	此项为家族办公室提供的最核心的服务，通常包括： • 设立投资目标、规划资产配置、选择投资工具 • 聘请投资经理人以及选聘外部服务提供商（私人银行、离岸和家族办公室） • 监督管理资产和经理人 • 安排资产的托管
财务和税务筹划	高净值家族成员通常拥有的资产种类较多，资产地域分布较广，因此需要家族办公室提供财税筹划： • 聘请外部税务律师或者税务咨询师进行，（1）整体资产安排税务筹划（2）单项的投资和收购的税务筹划，（3）传承税务筹划 • 财务规划，包括（1）退休计划，（2）银行理财，（3）财务报表分析，（4）收支和现金流管理 • 纳税申报
文件保存和报表制备	对家族成员和家族资产众多的高净值家族来说，此项服务可以起到良好的管理作用。需要保存和管理的文件和报表包括： • 投资业绩报告 • 收益分析 • 合并财务报表 • 可行性报告和比较分析 • 重要资产情况簿记和清单
家族传承和遗产规划	高净值家族通常需要家族办公室通过设立信托和基金会等方式将家族财富传承给下一代家族成员，且保证传承的可靠性和低税负，同时保持家族理念和价值观的承继： • 聘请家族法律顾问就传承安排提供专业性意见并制定方案 • 帮助家族法律顾问进行架构方案的实施工作 • 设置目标和时间表，进行财务要求及安排（含资产安全保护、传承架构），以及就家族治理安排进行筹备工作

服务	分类与说明
家族信托受托人和家族企业管理	家族办公室需要提供以下服务且同时保证其法律风险的防控与合规性： • 聘请家族法律顾问设计、建立家族信托 • 选择受托人，或安排成立私人信托公司（PTC） • 如适用，成立家族基金会 • 对家族信托或基金会的维护提供支持
慈善和公益	慈善和公益是家族积累社会资本的最佳方式之一： • 设定公益慈善方向 • 信托和基金会管理、选择和培训受托人 • 个人捐助和慈善活动 • 监督善款用途
家族治理	家族办公室提供以下服务以保证决策程序的公平公正以及家族理念的传承： • 家族愿景和价值观 • 家族议会和家族理事会 • 家族治理结构及定期审查 • 组织召集家族会议 • 促进家族成员间沟通
家族事务和礼宾服务	家族办公室提供以下私人服务以帮助安排高净值家族成员的私人生活： • 私人雇员和工资支出 • 旅行安排 • 资产管理、个人现金管理和账单支付 • 奢侈品管理
风险控制	某些家族办公室会聘请专门的风险防控专家以提供以下服务： • 投资和财务风险控制以及有形资产的保护 • 人身安全防护 • 人身保险、财产保险 • 家族荣誉和公共关系

服务	分类与说明
家族成员教育	每个家族成员都需要进行继续教育以紧跟时代潮流，了解最新的金融工具和国际投资机会。此外，家族办公室也为年轻一代成员传输基本的财富传承和理财知识。 • 下一代教育 • 职业规划和监督 • 领导力训练 • 培训受托人 • 指导和教育受益人

一个值得（超）高净值人士以及家族办公室重视的领域是，人身安全的保护和相关服务。早在2010年的一项统计中，全球绑架所导致的赎金约为15亿美元[注]，给受害人家庭以及企业带来巨大的经济损失和精神创伤。作为受到关注的特殊人群，（超）高净值人士及其家族往往很容易成为绑架等犯罪的对象，而在海外某些国家和地区的出游，也容易增加自己或者家人成为恐怖分子和犯罪分子目标的概率。虽然发生此类事件的概率较低，但是一次事件所产生的创伤和破坏力往往难以为一个家庭所能承受。

家族办公室通常可设立风险管理小组（成员通常包括法律顾问、家族族长、安保经理、财务顾问、外聘专家顾问、旅行顾问等）全面评估财富家族各成员的健康安全状况以及其他各类薄弱环节。通过与外部保险公司的合作，部分家族办公室也会通过购买针对海外绑架的带有特别救援服务的相关保险产品、危机管理咨询以及安全培训等方式为财富家族成员提供更便捷高效的人身安全保障。

家族办公室还有其他银行以及第三方理财机构所难以替代的功能，包括家族传承规划、风险控制、财务和税务筹划、家族治理（包括家族会议的组织和召集）、重要文件保管、家庭成员教育、生活管家服务等。虽然其中很多内容仍然需要外包给外部服务提供商（例如私人银

行、律师事务所等），但是家族办公室满足了这些功能的中央控制、顶层管理、隐私保护等方面的要求。

---

1. Richard C.Wilson，“Chapter 1 The Family Office Industry—The History of Family Office”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.6.
2. Joseph H.Astrachan and Melissa Carey Shanker，“Family Businesses’ Contribution to the U.S.Economy:A Closer Look”，Family Business Review 16（2003）：211-219（noted in Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 1 Introduction to the Family Office”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:p.11.
3. Michael P.Allen,The Founding Fortunes:A New Anatomy of the Super-Rich Families in America:pp.34-35（Noted in Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 1 Introduction to the Family Office”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:pp.11-12.）
4. 王翔，杨飄.世家：洛克菲勒家族（上）[J].新财富，2012（9）.
5. 王翔，杨飄.世家：洛克菲勒家族（上）[J].新财富，2012（9）.
6. 高皓，刘中兴，叶嘉伟.FO光谱模型：定位你的家族办公室[J].新财富，2014（6）.
7. H.Shapiro，“Family Matters”，Worth magazine xx（2002）：109-114（Noted in Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 1 Introduction to the Family Office”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:pp.11-12.）
8. 高皓，刘中兴，叶嘉伟.服务六世家族、两千名流　贝西默信托：家族MFO的典范I[J].新财富，2014（7）.
9. Helen Avery，“Keeping It in the Family”，Euromoney（2004）：1-246；H.Shapiro，“Family Matters”，Worth magazine xx（2002）：109-114； Michael P.Allen,The Founding Fortunes:A New Anatomy of the Super-Rich Families in America（New York:Truman Talley Books，1987）（Noted in Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 1 Introduction to the Family Office”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:p.13.）
10. 同上。
11. Bessemer Trust，“Our Heritage”，www.bessemertrust.com.
12. Richard C.Wilson，“Chapter 1 The Family Office Industry—What is a Family Office？”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.4.
13. Adopting Release for Rule 202（a）（11）（g）-1，the Securities and Exchange Commission,https：//www.sec.gov/rules/final/2011/ia-3220.pdf.

14. Proposals to the Dodd-Frank Investment Advisers Act amendment,the Securities and Exchange Commission,https：//www.sec.gov/rules/final/2011/ia-3220-secg.html.

15. Interview Transcript of Angelo Robles,head of the Family Office Association（Exclusive association for SFO），“Chapter 1 The Family Office Industry—Who Uses a Single or Multi-family Office？”The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:pp.11-12.

16. Imogen Buchan-Smith,Ashley Crossley，“Choice of Structures”，Family Office Step Book:p.30.

17. Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 3 Family Wealth Needs:Determining Your Family Office Solution and Services”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:pp.48-53.

18. 某些地域的单一家族甚至在保守家族商业秘密的前提下建立一种特别的信任关系。比如芝加哥州的部分单一家族办公室之间建立了“应急计划”。当某一单一家族办公室的主要管理层人员因突发事件死亡或丧失了管理能力，其他单一家族办公室的管理层人员可以暂时代位帮助管理一些应急事宜直至该家族确定合适的代替人选。同时他们也会协助该家族进行代替人选的征集、推荐和遴选。虽然芝加哥的这个例子是一个比较特殊的行业内现象，但是在一定程度上说明一些理念和目标相近的单一家族办公室之间的信任和合作关系。Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 3 Family Wealth Needs:Determining Your Family Office Solution and Services”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:pp.48-53.

19. Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 3 Family Wealth Needs:Determining Your Family Office Solution and Services”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:pp.48-53.

20. Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 3 Family Wealth Needs:Determining Your Family Office Solution and Services”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:pp.53-56.

21. Interview Transcript of Tal Speilman of Shekal Group,leading multi-family office in Israel，“Chapter 2 Family Office Services—Ultra-affluent Clients Have Different Needs”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.16.

22. 部分内容参见Richard C.Wilson，“Chapter 2 Family Office Services”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:pp.18-19； Ian Macdonald,Mark McMullen，“What is a family office？”，Family Office Step Book:pp.817-818.

23. Esme McAvoy and David Randall，“The ￡1 billion hostage trade，” Independent,October 17，2010.同时参见http://www.havocscope.com/estimated-amount-of-ransoms-paid-out-worldwide-in-2010.

5.2 量体裁衣：家族办公室的定位

> 正如家族企业需要在市场的沉浮中不断调整商业战略以适应环境的变迁，家族办公室也同样需要与时俱进以配合家族企业的发展和变化。

正如家族企业需要在市场的沉浮中不断调整商业战略以适应环境的变迁，家族办公室也同样需要与时俱进以配合家族企业的发展和变化。根据家族企业和家族办公室之间的关系，可以将家族办公室的类型按照两个演进阶段进行划分。在第一阶段，家族财富的源泉为家族企业，即家族企业主导着家族办公室的定位和发展。在此阶段，家族办公室可分为“内置型家族办公室”（适用于家族企业创业期）、“外设型家族办公室”（适用于家族企业成熟期）和“分离型家族办公室”（适用于家族企业股权出售后）。在第二阶段，家族财富的源泉为家族办公室，也即家族办公室主导着家族财富的再生和延续，并逐渐发展成新的家族企业。在此阶段，家族办公室可分为“一体型家族办公室”（为“分离型家族办公室”的升级版，逐渐从单一家族办公室转变成联合家族办公室）和“控股型家族办公室”（适用于多代传承后成员人数庞大且家族企业事业类型较多的家族）。(注)

下面我们将选取最具有代表性且最适合于亚洲富有家族的三种家族办公室类型进行分析和介绍，并选取海外名门望族的实践经验进行借鉴和学习。

5.2.1 内置型家族办公室

内置型家族办公室（Embedded Single Family Office），顾名思义，就是该种模式的家族办公室以企业内部的一个分支或部门的形式而存在

（通常表现为战略投资部/战略发展部或者家族企业下的投资公司），一般由家族企业的管理团队兼职管理，能够在强化家族对企业管控的同时又处理好家族传承等事务。

知名的内置型家族办公室可以以三星集团秘书室为例。三星集团的业务涉及电子、机械化工、金融、生活服务等各类行业。自三星集团创立以来，李氏家族风雨同舟的历史有目共睹，从创始人李秉喆开始，家族企业已经传到了第三代。在过去的七十几年中，三星集团秘书室在增强家族凝聚力以及协调企业和家族之间的利益方面功不可没。

秘书室在设立之初主要负责情报收集和分析、企划、日常事务管理等辅助功能，一度成为韩国最强大的情报分析组织。1999年，二代接班人李健熙将秘书室调整为“结构调整本部”（下设财务组、人事组、企划公关组合监察组）。到2006年，其又转型为“战略企划室”（下设战略支援组、人事资源组、企划广告组合经营诊断组）。秘书室不是法人机构，从组织架构上来讲，各小组分别隶属于集团各子公司，由子公司拨出经费。但从实际权力而言，秘书室一直都是三星的最高权力机构。正所谓“由室掌权，子公司掌财”，秘书室掌控人事任免实权，子公司掌控财务和投资决策。在管理企业的同时，秘书室也承包了李氏家族从礼宾护卫到衣食住行、从税务筹划到财富传承的方方面面。㊟

当然，在公司治理透明度要求越来越高的今天，随着家族财富和企业资产日益分离的趋势，这种家族企业内置型的家族办公室也呈现出了一些缺点。一方面，像三星秘书室这类家族办公室由于高度集权，经营管理缺乏透明性，会削弱子公司的决策能力，也不利于激发其主动性。如果子公司的任何投资都需要层层汇报至秘书室的财务组，必定会阻碍其发展。随着家族企业在全球的扩张，企业本部也很难因地制宜做出最优的决策。另一方面，由于公私不分，很可能因为家族利益而牺牲了企业利益，尤其是中小股东的利益。因为像三星秘书室这一类的家族办公室在面临家族利益和企业利益的抉择时，更会偏向家族，从而不利于企

业的长远发展。

作为深受儒家文化影响的东亚国家之一，当前中国大多数单一家族办公室都与三星秘书室有很多相似之处。因此，考虑到可以利用现有的家族企业的金融资本和人力资本，分析和研究家族企业内置型家族办公室的发展演化和优势劣势对中国的富有家族来说是相当有意义。但是，随着家族企业的发展和扩张，富有家族必须针对家族结构、企业所处产业和国际环境的变迁对家族办公室进行相应的调整，以因时制宜，扬长避短。例如，“外设型家族办公室”即可视为在家族企业资产与家族财富分离的大趋势下做出的对“内置型家族办公室”的改良模式。“外设型家族办公室”作为一个与家族企业平行的实体，虽然不直接参与家族企业的运营，但仍可以为富有家族提供家族财富的集中管理和优化配置，同时还可以通过多种投资组合熨平经济波动对财富的影响。

5.2.2 套现分离型家族办公室

当家族企业因为上市公开发行股票、出售资产高位套现，家族财富就会因为该流动性事件而急剧膨胀。这时，家族就会产生大笔现金资产需要打理，套现分离型家族办公室（Liquidity Single Family Office）就应运而生。例如，《华尔街日报》报道阿里巴巴执行副董事长蔡崇信将成立一个规模数十亿美元的家族办公室，利用来自阿里巴巴IPO的财富进行投资。戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔（Michael Dell）在1998年以私人投资公司的形式设立了家族办公室MSD Capital，以管理自戴尔公司1988年实现IPO以来通过股票变现累积的巨额家族财富。秉承着长期资产增值的理念，MSD Capital的投资涉及证券、私募、房地产等领域，最知名业绩之一则是2013年通过杠杆收购联手银湖资本（Silver Lake Partners）和微软（Microsoft）实现了戴尔公司的私有化。

另外，随着家族分支的增加，家族成员之间的利益冲突产生的家族离心力往往会导致家族企业被出售。很多情况下由于第二代不愿意接班

家族企业，创始人最终都会选择出售企业的控股股权。然而，应当如何管理这笔出售家族企业控股权后所得的数量巨大的可投资金融资产呢？

皮特卡恩家族给这个问题提供了一个可借鉴的答案。1883年，约翰·皮特卡恩（John Pitcairn）与约翰·福特（John Ford）联合成立了匹兹堡平板玻璃公司（PPG），也即皮特卡恩家族企业。在进行业务扩张后，PPG改名为PPG Industries，跻身世界500强。到20世纪80年代，由于皮特卡恩家族各分支和成员的意见经常难以统一，创始人的离世也使家族后代不再与家族企业保持强烈的情感连接，因此1985年，皮特卡恩家族将持有的PPG Industries的股份以5.3亿美元全部出售，成立了名为皮特卡恩信托（Pitcairn Trust）的单一家族办公室，专门管理家族的流动资产，并将家族可投资金融资产分配到多元化的投资组合中。如今，通过一系列的重组，皮特卡恩家族办公室已经发展成为全能型的联合家族办公室，旗下管理着360亿美元的资产。注

在皮特卡恩出售家族企业PPG Industries的控股股权后，家族办公室把分散的金融资本汇集到了一张资产债务表中进行统一的财富管理，以家族财富管理顶层设计者的角色将家族成员紧密联系在一起。由此，家族办公室在功能上已经替代了原本的家族企业，在管理家族事务的同时，逐渐演化成为新的家族企业，甚至转型升级为联合家族办公室（即一体型家族办公室），从而实现了家族企业的永续发展。

5.2.3 控股型家族办公室

当家族面临家族企业创始人去世或者下一代不愿意接班而产生的离心力时，家族除了可以选择设立套现分离型家族办公室管理出售家族企业控股股权后所得的可投资金融资产之外，还可以选择以控股型家族办公室（Holding Form Single Family Office）来集中家族成员股权和巩固家族对企业的控制权。

控股型家族办公室与管理家族可投资金融资产的家族办公室的不同之处在于，其扮演了“家族控股公司”的角色，并通过对家族金融资产的再利用进行并购或者鼓励家族成员利用所持股权对应的资产进行创业。这种管理家族财富并集中家族企业股权和控制权的方式特别适用于家族分支庞大、家族人员较多的富有家族。

控股型家族办公室最成功的案例莫过于崇尚“有福同享，有难同当（Tous dans tout）”的穆里耶兹家族（Mulliez）的控股型家族办公室CIMOVAM。

穆里耶兹家族的第一代杰拉德·穆里耶兹（Gerard Mulliez）为零售帝国欧尚（Auchan）的创始人，他有10个兄弟姐妹。到2011年，穆里耶兹家族共有近800个成员。在家族规模扩张的过程中，如何在投资新事业和发放足够的红利之间保持家族财富使用上的平衡？如何为家族内最具天赋的企业家提供足够的激励又不至于牺牲其他成员的利益？如何吸引新一代家族成员为家族的利益而从商？

为解决这些问题，穆里耶兹家族通过家族协会（Association Famililale Mulliez）规定，所有家族成员在创立新企业或加入家族控股公司CIMOVAM之前都要经历严格的训练。只有通过培训并经家族协会监事会批准后，家族成员才能加入家族协会，并获得他们在CIMOVAM中的股份。当然，家族成员持有CIMOVAM的股票并非具体公司的股票，每一份CIMOVAM的股票都代表对所有家族企业股票的持有。这样使得每个成员的利益都与家族利益牢牢捆绑在一起。在新投资项目出现时，家族成员应当共同投资、共担风险、共享收益。此外，家族还设立了一只名为CREADEV的私募基金来支持家族成员的创新行为，为家族成员开创新的事业提供了资金支持。

通过CIMOVAM作为家族持股平台，有效实现家族股权紧锁和家族内部股权流动，目前穆里耶兹家族已拥有16家公司，包括家族成员的创业公司和收购的外部公司。通过家族协会，穆里耶兹家族控制了家族企业87%的股权，传承了欧尚和迪卡侬（Decathlon）等世界500强企业，财富规模排名法国第二位。[注]

通过以上分析可以发现，富有家族应当根据家族理念和目标、代际传承、家族企业的实业类型和发展阶段综合考虑，选取一种最符合本家族需求的家族办公室模式。此外，在家族办公室设立运营之后，富有家族也应当根据家族企业运作的情况和家族目标的变化对家族办公室的定位进行相应的调整，这样才能使家族办公室成为保护家族财富、延续家族价值观、凝聚家族成员的战略利器。在确定了家族办公室的定位后，接下来需要为家族办公室建立一套完善的股权架构和治理模式，尤其是如何兼顾财富隔离和保护、家族传承的需要，以及如何应对中国信托与外汇管制等制度性局限所带来的挑战。

---

1. 高皓，刘中兴，叶嘉伟.FO光谱模型：定位你的家族办公室[J].新财富，2014（6）.
2. 高皓，刘中兴，叶嘉伟.解剖“秘书室”：三星共和国顶级的中枢与大脑[J].新财富，2014（2）.
3. MSD Capital Website,About Us,http://www.msdcapital.com/about.htm； History of Dell,https：//en.wikipedia.org/wiki/History_of_Dell； Dell to be taken private by Michael Dell,Silver Lake at $13.65 per share,YAHOO! FINANCE,http://finance.yahoo.com/news/dell-taken-private-michael-dell-142705496.html.
4. 高皓，刘中兴，叶嘉伟.皮特卡恩家族办公室：退出家族企业后的财富传承[J].新财富，2014（1）.
5. 范博宏，莫滕·本内森.两个家族的传承故事[J].财富管理，2014（3）.

5.3 应对难点：家族办公室的架构设计

在设立家族办公室时，富有家族不能简单地根据欧美家族办公室的实践依葫芦画瓢，或者将所有的功能和服务打包以求一劳永逸。相反，要根据家族企业的发展阶段和未来发展方向，考虑自身的实际需求和家族目标，同时参考欧美家族办公室的成功案例为自己量身打造一个家族办公室。除了明确定位以外，还需要精心设计架构以及治理模式，以保证家族的控制权、做好风险防控、提升家族决策的民主性、保持家族成员的参与积极性和凝聚力。

亚洲的富有家族往往对隐私的要求非常高，他们很少愿意对家族以外的人事讨论或提供家族资产组合等方面的信息。因此，富有家族往往会选择以下个人或者实体来持有家族办公室：(注)

· 家族族长或某个家族成员为所有人；

· 家族成员和非家族成员的管理人员（顾问）共同所有；

· 家族信托；

· 私人信托公司；

· 控股公司；

· 表决权信托(注)。

5.3.1 设立地点选择

很多人都认为家族办公室应该设立在一个离家族主要成员所在地比较近的地理位置。然而随着资产全球化配置的浪潮兴起，这个问题不可

一概而论。一些西方国家的家族办公室甚至将家族办公室分设在几个不同的地区，而这些地区也许都与家族主要成员所在地相去甚远。比如某些富有家族选择将伦敦或者香港作为家族办公室金融投资服务的所在地，而同时选择将家族信托中心设置于百慕大或开曼群岛。而另一些家族办公室也会出现管理人员居住在某一国家而家族成员分布在其他不同国家的情况。[注]

因此，在选择家族办公室设立地点时，需要同时兼顾考虑家族族长和主要成员的生活地点、家族办公室顾问和工作人员的招募地点、家族主要资产所在地、政治金融稳定性以及税务等相关因素。当家族企业或者控制家族资产的实体分布在几个不同的国家或地区时，可以考虑在家族财富控制人所在地以控股公司的形式设立家族办公室，这样既可以方便家族掌控家族资产，又可以同步管理各地子公司的运营。当然，在这种情况下需要特别注意税务操作。如果作为控股公司的家族办公室设立在一个高税收地区而其他实体设立在低税收地区，那么在进行决策制定和运营管理时要做好保护措施，以免导致低税收地区的实体与控股公司出现“一视同仁”的结果。许多家族选择将管理服务的实体设置在家族族长和主要成员居住地，而将投资服务的实体设置在税收相对降低的地区，但具体落地操作就需要进行复杂的法律和税务筹划。[注]

这里需要特别提到的就是，家族办公室是应该设立在中国境内还是境外？如果家族的重要成员在境内，似乎设立在境内是一个方便、自然的决定；然而，如果充分考虑家族办公室将要充分发挥的各种功能，这个决定却并不简单。例如，若家族办公室仅仅担任后勤、咨询的功能，那么当然离家族重要成员越近越好。但是，如果家族办公室将作为家族资产管理的中心，重量级资产将置于其名下用于投资和自由调配，并同时考虑辅以信托架构以解决资产的安全保障以及未来的财富传承问题，那么你就会发现，由于信托法律方面的不确定性、外汇的管制以及其他制度性障碍，仅仅拥有一个境内的家族办公室却不那么游刃有余。

5.3.2 所有权模式

有的家族担心将资产委托授权到受托人手中，自己会丧失控制权，而万一因受托人过错或过失而导致家族隐私信息泄露，会给家族以及资产安全带来风险。因此，许多富有家族便自己成立了私人信托公司（Private Trust Company）担任家族信托的受托人，负责管理整个家族的资产。由于该种模式增强了家族成员对家族资产的管理控制能力（私人信托公司的董事会可以将家族成员列为受托人，信托资产的转让和利益分配可以按照家族成员的意愿进行操作），同时，节省了本应支付给信托公司的信托管理费用，因此富有家族对纳入信托资产池的各类家族资产也更有掌控权。

私人信托公司除了担任家族信托工具以外，往往还被囊括到家族办公室的架构中作为家族办公室的所有权人。在欧美国家，私人信托公司是控制家族办公室较常用的“工具”，但私人信托公司的架构搭建的复杂程度以及成本也比传统信托更高。如果设计合理且运作得当，私人信托公司管理家族信托的能力不仅能够惠及好几代家族成员，而且能够为希望成为受托人的家族成员“减负”（私人信托公司的董事会往往同时包括家族成员和受家族信任的顾问或专业结构）。

（一）合并所有权模式或“现有架构模式”（Within an Existing Structure）注

考虑到家族企业普遍早于家族办公室成立，为利用家族企业的现有资源，某些家族会考虑将家族办公室作为与家族企业平行的实体，将两者合并设立在私人信托公司和全权信托之下。从管理角度来看，由于家族办公室、家族企业和其他家族资产都由私人信托公司的董事会控制，因此这种将家族办公室和家族企业合并在同一架构中的模式看上去相对简洁，可以节省一部分管理费用，而且可以集中控制权。在这种情况下，家族族长只需要召集其信任的顾问和家族成员组建一个董事会，也

即私人信托公司的董事会，即可大功告成，而不需要“二次作业”。

然而，这种合并模式在某种程度上无法给家族资产予以有力的保护，很可能引发家族企业与家族办公室的“交叉感染”。在该种模式下，家族办公室和家族企业虽然分属于两个信托结构，但同属于一个所有者，也即私人信托公司。一旦家族办公室被调查或家族企业遭到第三方诉讼或索赔，私人信托公司势必会顺藤摸瓜成为调查的对象。如此一来，其他注册在私人信托公司名下的家族资产就会面临受牵连的风险。此外，假如家族办公室未来需要转型，例如从单一家族办公室发展为联合家族办公室并从事信托服务，那么家族办公室可能会需要取得相关的信托执照。而在申请执照的过程中，家族办公室如果需要向有关监管机构披露其所有权人或实际控制人，那么披露私人信托公司也就在所难免了。同样，其他注册在私人信托公司名下的本不需要被披露的家族资产可能会需要一并进行披露。届时可能就需要进行重组来避免这样的曝光风险。

（二）独立所有权模式（As an Independent Stand-alone Structure） 注

为避免上述风险，可以将家族办公室独立出来，单独设立一整套所有权架构。如此一来，家族私有资产与企业资产完全隔离，即可以有效地减少与家族企业的“交叉感染”。

以下为两种常见的独立所有权模式：

第一种，家族族长或某一家族成员对家族办公室享有直接所有权。在这种最简单直白且所需成本最低的所有权模式下，作为所有权人（股东）的家族族长或家族成员可以直接控制家族办公室的董事会，为其随心所欲地替换董事保驾护航。这种直接所有权模式还十分灵活，所有权人（股东）可以在将来任何合适的时间点将家族办公室装入任何一个信托结构。当然，直接所有权模式的弊端也是显而易见的。考虑到作为家

族办公室的股东，家族办公室的股权和利益自然而然地会被视为所有权人的私人财产。当所有权人（股东）面临离婚或第三方索赔等重大事件时，这部分财产势必会被推到风口浪尖。除此之外，在所有权人（股东）死亡后，这部分财产也会面临被继承和分割。因此，如果家族办公室需要对家族财富进行投资升值，那这种直接所有权模式是万万使不得的。

第二种，将私人信托公司控制下的家族办公室和家族企业的平行模式进行调整，把家族办公室从结构中独立出来，单独创建一套类似的信托体系，即通过设立目的信托持有私人信托公司的所有股份，由私人信托公司作为家族信托的受托人持有家族办公室管理的资产。这种所有权模式也同样具备简单且成本低的优点，其所有权掌握在私人信托公司董事会（通常为家族信任的顾问或家族成员）手中，家族族长享有最终的间接控制权，有权随时更换受托人。这样一来，就可以在一定程度上避免直接所有权模式所面临的私人财产被分割的风险。

当然，一个家族办公室的所有权架构也不可能是亘古不变的。家族领袖需结合相关因素对所有权架构进行审视和分析，例如是否与家族财富管理目标吻合，家族成员发生的变化，法律法规和全球税负的更新等。此外，十分重要的是，在建立家族办公室过程中，家族族长和家族成员应当不时向专业人士征询法律和税务意见，以保证自己期望的所有权架构能够合法合规。

5.3.3 家族办公室决策与治理

家族办公室的治理结构往往在一开始并不会引起重视，这往往与家族的规模和需要相关。在家族企业创业和初期发展阶段，特别是当家族成员人数很少的情况下，似乎并不需要直接一步到位搭建正式的治理架构。因为在该阶段，所有权、管理权和财富传承都由创始人一手掌控。然而，随着时间的推移和家族的发展，家族成员会越来越多，家族族长

过世后往往会出现群龙无首的治理状态，如果届时没有进行有关的传承筹划的话，家族办公室的股权可能还要面临在诸多继承人中进行切割分配，进一步产生“权力真空”的危险期。[注]家族财富的所有权、管理权、治理权之间的矛盾冲突也会给家族财富带来不小的震荡。

因此我们认为，虽然在家族办公室创建的初期，治理问题似乎并不那么重要，家族领袖仍然应该充分考虑中长期的继承、传承的筹划因素，同时兼顾家族更长远的治理结构需求，避免在多代传承后家族财富的稀释和分散。治理架构向来与公司架构是密不可分的，然而作为一个专门为富有家族服务的特有产物，家族办公室有其特殊的治理架构。

究其本源，一套完备的治理体系，需要考虑的最核心问题是决策程序。随着家族成员的队伍日益庞大和家族情况的日渐复杂化，规范信息共享和决策程序势在必行。

> 当家族办公室的职能不再仅限于家族财富管理，而是扩张延伸到投资、慈善、教育等领域时，富有家族往往会根据实际需要考虑设立各种理事会来细化家族治理。

通常来说，家族办公室的决策机构表面上与家族企业的决策机构并无大异。例如，家族办公室一般都会设立董事会掌管家族办公室事务。此外，很多家族也会考虑设置家族大会（Family Assembly，又称为“家族议会”）或者家族理事会（Family Council，又称为“家族委员会”）作为家族治理和决策机构。与此同时，家族宪法（Family Constitution）或家族宪章（Family Charter）也是常用的与家族议会和家族理事会搭档的家族治理工具。当家族办公室的职能不再仅限于家族财富管理，而是扩张延伸到投资、慈善、教育等领域时，富有家族往往会根据实际需要考虑设立各种理事会来细化家族治理，例如：投资理事会、审计理事会、教育理事会等。[注]

一般来说，几乎所有达到一定年龄（18~25岁）且满足一定条件的家族成员都可以成为家族议会的一员。注如若家族成员人数很少，则可以考虑将家族议会设置为家族的最高决策和权力机构以处理家族事务和促进成员间的交流。然而，针对跨越多个世代或者家族分支较多的大家族，考虑到家族议会人数过多，众口难调，很难高效运作。此时就需要家族议会选举产生家族理事会代替家族议会作为最高决策和权力机构。家族理事会的运作方式与议会或国会相仿。从欧美的实践来看，大约44%左右的家族理事会每年召开四次会议以投票表决家族议会提出的议题。注

图5-3展示了家族成员人数众多的情况下常见的家族治理结构注。

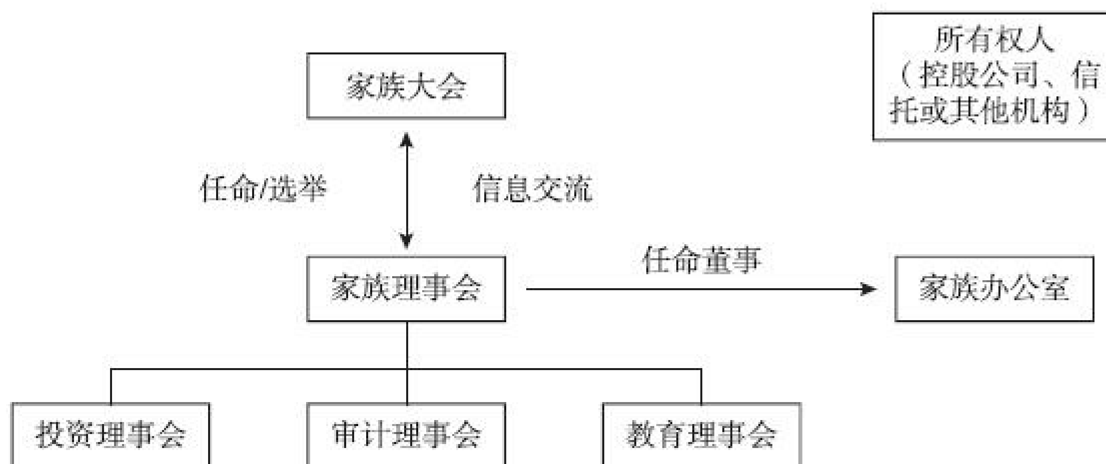


图5-3 家族办公室与常见家族治理结构

在设计治理结构的过程中，权力分配和利益均衡是重中之重。家族资产的所有权属于家族创始人和家族成员。从法律和股权架构上来说，家族办公室的“所有权人”（股东）又通常为控股公司、信托机构或者其他机构（例如家族基金会）。一般，从公司治理的角度来讲，董事会应由股东或股东会任命。然而，家族办公室的董事实际上是由家族理事会任命（不设家族理事会的由家族大会任命）以维护家族成员的利益，并对家族办公室管理层进行监督。上述安排就需要在家族治理的法律文件与公司治理的法律文件之间做到无缝衔接。

家族理事会是家族核心成员的沟通平台和家族最高决策机构和权力机构。没有家族的和谐永续发展，家族企业的长久存续就无从谈起。而设立一个家族理事会，有助于避免家族纷争内斗，避免某些家族成员通过其在家族企业的管控位置为自己谋取私利，还可以通过家族治理不断巩固和发扬家族理念和价值观。

家族理事会还可以视家族情况和需求设若干下属部门，例如：业务部（协调管理家族企业相关事务）、家族办公室（管理家族财产或进行对外投资）、家族基金（慈善基金或家族成员创业基金）、家族学习与发展中心等。每个部门的负责人均可以由家族成员担任。

然而，由于家族委员会通常都由老一代家族成员组成，除了指定的继承人以外，其他年轻的家族成员很难有机会快速成为其中的一员。这种具有严格制度性的程序违背了家族决策程序最重要的关注点——民主性和参与性。如果年轻的家族成员也能够畅所欲言，参与到决策程序中来，那么家族内不同的利益诉求和观点就能得到表达。此外，这还能激励家族成员积极参与家族事务，也不会错失良才。

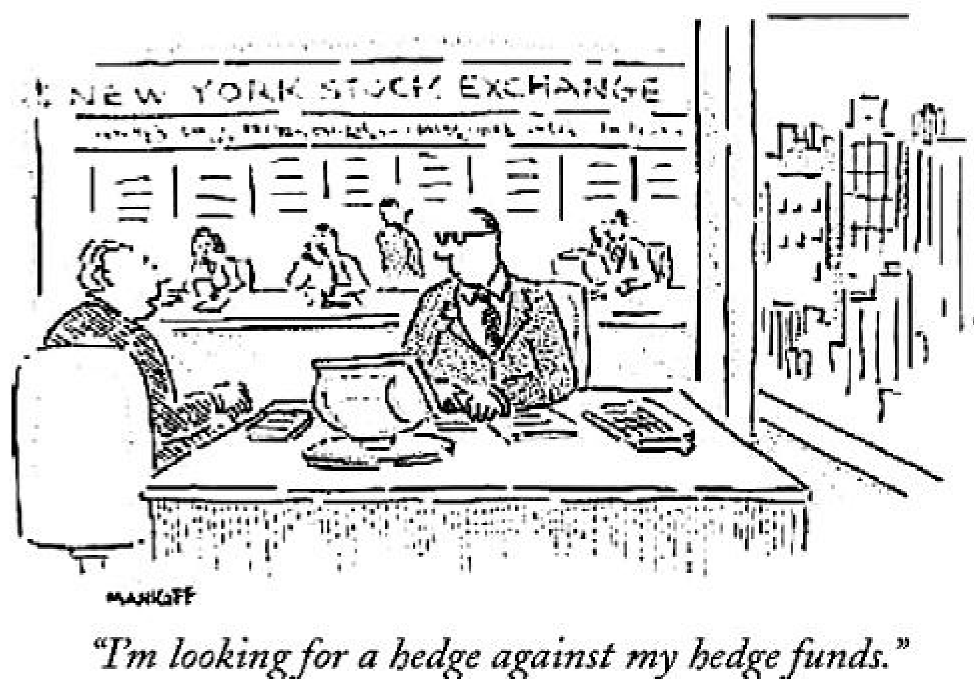
在平衡家族族长的权威性和年轻一代家族成员的参与性上，我们可以参考皮特卡恩家族的做法。为了改善封闭式的家族理事会结构，皮特卡恩建立了与传统理事会平行的附属理事会。传统董事会由家族10名资深家族成员和4名非家族成员组成，每人负责与不同家族的分支进行交流。附属董事会通过研讨会或金融培训课程来培养年轻一代家族成员，为家族未来的领导人提供施展拳脚的空间。皮特卡恩家族办公室的首席投资官（CIO）里克·皮特卡恩（Rick Pitcairn）说：“当家族逐渐壮大时，年轻人没有能够进入董事会，我们想到，为什么不为年轻人设立一个董事会，来告诉我们他们在‘干什么’和‘为什么’？”而附属董事会就是年轻一代家族成员告诉老一代家族成员他们在“干什么”和“为什么”的媒介。时至今日，附属董事会成就了一批有才华的家族成员，例如克里斯·克尔（Chris Kerr）从13岁起就展露出了对家族事业的浓厚兴

趣，他36岁就成为皮特卡恩家族正式的理事会成员。(注)

1. Ivan A.Sacks,Esq.，William J.Kambas,Esq.，Justin M.Zamparelli,Esq，“Chapter 5 Establishing and Structuring of Family Office”，The Complete Family Office Handbook a Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them:pp.100-101.
2. 表决权信托是把股份的表决权转让给受托人，由受托人持有该股份并行使其表决权。在表决权信托中，受托人持有的表决权与受益人所享有的股份所有权互相分离。受托表决权具有独立性，受托人在受托期间行使表决权不受原股东的干预，信托制度给予了受托人极大的权力空间。这使表决权信托成为获取公司控制权的重要法律手段。这种在美国法上产生的特殊制度，正在被大陆法系的一些国家（如日本）和地区（如中国台湾）认可和引进。
3. “Establishing the family office”，Family Office Step Book,Barbara R Hauser:p.25.
4. “Choice of structures”，Family Office Step Book,Imogen Buchan-Smith,Ashley Crossley:p.32.
5. Imogen Buchan-Smith,Ashley Crossley，“Choice of Structures”，Family Office Step Book:pp.38-39.
6. Imogen Buchan-Smith,Ashley Crossley，“Choice of Structures”，Family Office Step Book:pp.39-42.
7. Hakan Hillerstrom,Ken McCracken,Amelia Renkert-Thomas，“Family office governance”，Family Office Step Book:p.169.
8. Barbara Hauser,J.D.，Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 11 Governance Issues for the Family Office”，The Complete Family Office Handbook:A Guilde for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them.
9. Ian Macdonald,Mark McMullen，“What is a family office？”，Family Office Step Book:p.20.
10. Barbara Hauser,J.D.，Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 11 Governance Issues for the Family Office”，The Complete Family Office Handbook:A Guilde for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them.：pp.273-274.
11. Imogen Buchan-Smith,Ashley Crossley，“Choice of Structures”，Family Offices Step Book:p.33.
12. 高皓，刘中兴，叶嘉伟.皮特卡恩家族办公室：退出家族企业后的财富传承[J].新财富，2014（1）.

5.4 家族办公室如何进行投资和资产配置

家族办公室的主要功能之一是对家族财富进行投资管理，并为资产经理提供指导，以满足家族可接受的风险容忍度以及个人风险偏好，同时达到为家族财富保值增值的目的。从某种程度来说，家族办公室所能获取和提供的投资机会的来源更广也更具特色。与银行、第三方理财机构提供的传统型理财产品相比，家族办公室不仅可以从银行和第三方理财机构获得理财产品的信息，还可以通过直接投资（Direct Investment）、联合投资（Co-investment）和俱乐部交易（Club Deal）等方式为家族提供投资机会。



“I'm looking for a hedge against my hedge funds.”

图5−4 “我正在找能够对冲我的对冲基金的方法。”[注]

5.4.1 家族办公室进行投资的特殊之处

同传统金融投资机构一样，家族办公室的投资计划和资产投资组合

管理受到多种因素的影响和制约。从家族办公室的资产组合中，我们通常能够管窥到富有家族的投资意向和兴趣、资金需求、投资期限、投资目标等信息。在2008年美国次贷危机之前，许多家族办公室借鉴传统金融投资机构的管理模式，通过捐赠基金（endowment）的形式进行投资。捐赠基金早期主要应用于常春藤高校或其他研究性机构。㊟洛克菲勒家族即通过捐赠基金的形式将一部分资产用于在全球经营以人文、医疗、教育为主的慈善事业，另一部分资产用于设立在美国医疗研究领域极负盛名的研究性大学——洛克菲勒大学。随着金融市场的动荡，回报率波动剧烈，在经历全球金融危机后，许多家族办公室意识到，也许效仿传统金融投资机构的投资管理模式并非上上策，因为与其他金融投资机构相比，家族办公室针对投资组合和资产配置有其不同的目标和限制条件。

在经历全球金融危机后，许多家族办公室意识到，也许效仿传统金融投资机构的投资管理模式并非上上策。

第一，家族办公室的投资期限较传统金融投资机构更长。传统金融性机构通常以季度、年度等方式进行设定投资期限，最长也无非是客户的一生。而家族办公室的投资服务将延续至家族的好几代，因此，若无特别的风险容忍度或投资限制条件，该等特别的“投资期限”能够给予家族办公室更多的自由度和灵活度。㊟与其他投资机构相比，家族办公室通常愿意花费更多的时间耐心听取家族的实际投资理财需求，并为此量身打造适合本家族的投资计划。㊟

第二，家族办公室着眼于长期的资本回报率而非短期的高收益。考虑到家族办公室较长的投资期限以及在该等投资期限内金融市场的波动性，其通常都不会以短期高回报率为目标。一项针对超高净值人群投资模式的调查研究结果显示，约20%的资产会以对冲基金和私募基金的方式进行配置且这些基金的周转率均较低。此外，超高净值人士通常会将

资金锁定在某一个投资项目中，他们寻求的是资本在较长期限中的增值，而非短期的收益。[注]

第三，每个家族各不相同的家族目标、价值观和投资期限给其各自的投资计划带来的影响可以称得上是极其“戏剧化”的。突如其来的变故或变化，例如离婚、家族成员的出生和死亡，抑或是某些新增的奢侈的爱好都会在某种程度上导致家族的资金需求和投资回报率的改变。对每一个理财顾问来说，评估客户的风险承受能力、投资期限、投资理念等事项是提供理财服务的必经程序。但是，家族办公室与其他投资机构的不同点在于，其需要评估的依据并不仅仅限于眼前的客户本身，而将延伸至家族的几代人。[注]



“Your mother called to remind you to diversify.”

图5-5 “你妈妈来电让你记得分散风险。”[注]

第四，家族办公室不需要像传统金融投资机构那样遵循严格的授权手续和持有期限以及保持一定的多元化和资金流动性。相较基金会和其他金融投资机构，家族办公室向董事会或投资理事会进行通报的形式和

程序也相对宽松。注

5.4.2 家族办公室的投资组合模式

在实务操作中，家族办公室往往会采取家族实业生态圈（沙盒）模式（The Operating Business Sandbox Model）、多元化机构模式（The Diversified Institutional Model）和混合模式（Hybrid Model）。注

家族实业生态圈（沙盒）模式仅适用于服务特定行业的客户的单一家族办公室和最小型的多家族办公室。在该种模式下，由于对某一特定行业（通常为家族积累原始财富的实业）较为了解且对该行业的投资机会较有信心，因此家族办公室会以风险投资、直接投资、天使投资、私募投资、保理等方式将家族大部分资产直接投资到该领域。

大部分家族办公室都采用多元化机构模式。这种模式与传统金融机构的投资组合模式最为接近，因此在很多情况下，家族办公室可以参照其他机构的现有模式并结合本家族自身资产情况、投资偏好和家族投资理念进行构建。例如，从实践经验来看，大部分家族办公室都会采用“核心—卫星”策略进行资产配置。具体来说，家族办公室会将家族整体资产分为核心组合和卫星组合两部分。其中核心组合在整体资产中所占的比重较大（一般占比60%~90%），对整体资产的风险水平和收益水平起到“保驾护航”的决定性作用。核心组合通常配置给风险较低的传统投资项目，如股票、债券、基金等。而卫星组合在整个投资组合中所占的比重较小，以核心组合为基本依托，正如一颗颗卫星围绕着大行星遨游太空一样。在一定约束条件下，卫星组合享有更广阔的投资空间，相较核心组合更为灵活主动，往往能在收益上获得意外的惊喜。

混合模式，顾名思义，兼具家族实业生态圈（沙盒）模式和多元化机构模式的特点。在该种模式下，家族办公室通常会将15%~35%的资产配置给某一特定行业，同时将剩余的65%~85%的资产进行资产类别

划分并配置到不同的投资项目中。理论上，通过这种配置方式，家族办公室可以在其熟悉的行业中获得固定的投资收益，同时又能分散风险。实践中，某些家族会选择将一部分资产自留并投入家族实业，而将另一部分资产交给多家族办公室进行打理或者聘用家族外部投资顾问进行资产配置和投资。

5.4.3 直投模式的策略与风控

家族办公室，尤其是财富家族所直属的单一家族办公室，其直接投资所面临的挑战，就是由于所聘的专业团队能力有限而导致其投资领域和经验不足。这种局限决定了其无法和大型私募基金那样在多个不同的行业进行研究和投资，而只能专注于相对熟悉和富有经验的领域，就是巴菲特所称的“优势领域”（Circle of Competence）。

2008年金融危机席卷全球之后，从欧美的情况来看，随着传统金融投资机构另类投资基金和非流动性基金资金流的干涸，越来越多的基金（包括对冲基金）管理人在募集资金时开始将目光转移到财富家族或者他们设立的家族办公室上，而缺乏足够的优质项目源以及收紧的信贷市场也使得投行和私募股权专业人士将融资的注意力从机构投资者转向（超）高净值个人和家族。另外，金融危机后，虽然大型金融机构对中间市场投资的胃口有所缩小，在新的存款准备金和监管条件之下银行对中间市场借贷的热情也有所下降，许多企业，尤其是家族企业，仍希望能够借助外部资本来捍卫其在国际市场上的地位或者抓住绝地反弹的机会进行适时扩张。

这些因素在一定程度上催生了“直接投资”模式的兴起。[注]在直投模式下，财富家族通过家族办公室将资金直接投入目标公司或项目，通过直接购买而非公开交易的模式获得目标公司一定数量的股份并以期获得股利收益，或者以类似私募股权投资者的身份收购目标公司的全部股权，并将其置于家族办公室的投资组合之下进行直接运营管理。[注]

家族办公室业内人士认为，较公开市场的投资风险程度而言，财富家族通过直投模式能更直接地管理资金流向和投资组合，因而能更有效地降低风险。换句话说，与其将大笔资金投入到波诡云谲的公开市场或者假手于人进行投资管理，不如亲力亲为直接管理来得实在。(注)

直投模式主要包括债务融资（Debt Financing）、可转债融资（Convertible Debt Financing）、股权债权融资（Equity and Debt Funding）、天使投资（Angel Investing）、风险投资（Venture Capital Investing）、私募股权投资（Private Equity）以及通过投资银行（Merchant Banks）进行直接投资等。(注)欧美众多知名财富家族如罗斯柴尔德家族、洛克菲勒家族和瓦伦堡家族等均通过直接投资进行资产配置，以达到优化投资组合并降低系统性风险的目的。

（一）分散投资组合还是集中专注行业领域?

与私人银行不同，家族办公室在进行直接投资时，还有一些不一样的特点和优势，例如，它能够寻找到一些独特的与家族企业或者家族人力资源相关联的投资机会，或者在家族的主业上进行自然的延伸或者衍生，这些优势对私人银行来说只能望其项背。

那么，到底是选择追求资产配置组合多样化分散投资，还是专注于其熟悉的行业和领域以提高收益率呢？(注)由于大部分财富家族的原始资本积累是通过家族企业的成功经营所实现的，因此为了降低投资风险，家族办公室在进行资产配置和投资安排时会优先考虑家族所熟悉的行业，也即，与家族企业相同或相似的行业。然而，从理论上说，集中的资产配置受市场波动影响较大，抗风险能力会较弱，在面对金融危机等灾难性事件时家族资产很容易遭到极速缩水。

按照家族办公室业界人士的经验，解决上述问题可以遵行以下两点：第一，家族办公室应当将资产配置于家族所熟悉的领域；第二，家

族办公室应当考虑选择前一领域之外的另一相对有竞争优势的领域进行资产配置。上述两点都围绕着一个原则——把钱投到你熟悉的领域。当然，这只是针对家族办公室的“直接投资”策略，并不排斥对于家族财富的保值和对冲风险的多元化资产配置。

> 巴菲特就是这个原则的忠实践行者，与此同时，他也一直坚持着自己的一套称为“优势领域”的独有投资理念。所谓优势领域，用中国古语来解释就是“近水知鱼性，近山识鸟音”，就是投资者基于自身的知识水平和能力经验所熟知或相对有竞争优势的领域。
>
> 在“高科技泡沫”（Tech Bubble）盛行之时，各大网络公司和计算机公司的股票在极短的时间内迅猛攀升到了前所未有的高度。在大众对一夜暴富的神话给予高度关注的同时，许多媒体和投资者都纷纷质疑巴菲特的投资决定，因为他始终都没有加入投资高科技产业股票的大军。当这个泡沫破灭，那些一夜暴富的投资人又遭遇惨败，大众才开始不得不佩服巴菲特的谨慎和耐心。在“高科技泡沫”中，巴菲特自始至终都坚持将资产配置在自己设定的“优势领域”企业里。[注]这位被誉为“奥马哈的先知”（Wizard of Omaha）的传奇人物在一次演讲中说：“每个人都有与众不同的优势领域。这个领域的大小并不重要，重要的是待在领域范围内。”[注]纵观那些知名的家族办公室，它们都或多或少借鉴了巴菲特的理念，他们从来都是在自己专精且乐于研究的行业配置资产，或者至少是对未来持续盈利能力有比较确定的预测的行业。[注]例如保罗·艾伦直接投资电信高科技公司，张欣潘石屹家族在纽约投资商业地产。

（二）如何建立投资评估机制？

为防止做出贸然的决定，家族办公室应当利用投资政策说明书、投资评估程序、投资委员会等一系列工具在内部建立一整套完善的机制。[注]除了内部机制之外，在评估投资机会的过程当中需要开展审慎的尽职

调查。按照业内人士的说法，尽职调查相当于“将现实与目标公司的商业计划进行比较的过程”。一个相对正式的单一家族办公室通常会设立专门的政策和程序以针对目标公司和公司幕后团队进行至少40个小时的尽职调查。㊟

> 股神巴菲特在进行每一笔股票投资前都会进行尽职调查。例如在购买斯图德贝克的股票前，他花了大半个月时间在堪萨斯城铁路调车场数油罐车的数量。当油罐车装运量上升时，他果断入手该股票。后来，该股票从18美元一直涨到30美元。他也曾经说：“如果我对一家公司感兴趣，我会购买它的每一个竞争对手的100股股票，以便得到他们的年报。”㊟

尽职调查的范围除了目标公司以外，还应当包括家族办公室聘用的外部基金管理人或专业投资人士。家族办公室通过直投模式进行投资的好处之一是能够以较低的价格收购还在起步阶段的公司的股权。然而这类公司往往缺乏完整像样的财务报告，且其不成熟、不稳定性可能带来各类投资风险和挑战，所以在直投模式下更需要专业投资人士的火眼金睛进行甄别。因此，家族办公室需要就这些专业人士的项目搜寻和公司运作经验和能力进行详尽的调查。㊟当然，在将资产通过直投方式进行配置时，家族办公室不仅需要对投资项目和聘用的专业人士进行全面审慎的尽职调查，还需要在做出投资决策后的执行、后期监督和汇报过程中进行进一步的研究和考虑。

（三）直投模式的风险

即使是投资于自己熟悉的领域，投资者也不应贸然在未经严格尽职调查的情况下将100%的资产都通过直投模式进行配置。因为直投模式在某种程度上也是有风险的。㊟

以下为家族办公室直投模式中常见的五大风险以及应对方式[注]：

技术风险。投资高新技术企业在当前市场的热度一直居高不下。但高新技术企业的超前和技术上的不成熟会带来较多不确定性。此外，高新技术的研究开发和市场的联系也非常紧密，在激烈的市场竞争中开发适销对路的产品本身就具有明显的风险性，而一项看上去不错的新技术很可能在资金和市场更为强大的对手面前显得微不足道。即便某一新技术产品在短时间内胜出，也有可能随时被另外一项新技术所取代，而人们对于某个技术或者App的兴趣点可能并没有想象的那么具有可持续性。因此，高新技术行业的企业成活率远远低于传统行业。若家族办公室想直接投资高新技术企业，建议家族办公室用分期付款的方式投入资金。假如家族办公室计划将一笔资金投资到某目标公司，相比将所有资金一次性投入而言，更为保险的做法是建立一套具体的资金分期投入计划。在该计划中可以为每个投资阶段的资金追加设定具体的条件。这类条件可以是新技术产品的开发成功，可以是达到一定的市场接受度（例如App的下载量），也可以是目标公司的收益达到一定金额。在每个阶段的条件成就时，才投入下一批资金。如此一来，就可以大大减少因高新技术企业的超前性和不确定性带来的投资风险。

市场风险。目标公司在推出某些新产品新服务时，若不适销对路往往在市场接受度上会存在一定风险。新产品新服务虽然能够吸引眼球，但是其劣势在于其诞生之初并非尽善尽美，需要较长时间来完善各种细节。[注]近年来运用“互联网思维”在业界大红大紫的企业如雨后春笋般层出不穷，但遭受质疑的企业也是日渐增多。如果投资者在目标公司上一次性投入大笔资金，当大部分的资金都被完全用于品牌推广和市场试水上时，而盈利模式问题却始终没有得到解决，那么烧钱最后往往难以带来理想的收益回报。

为了降低这类风险，首先，家族办公室一定要确保将资金投入到自己相对熟悉并对其未来能有所预测的行业；其次，家族办公室在尽职调

查过程中需要通过目标公司的同行业竞争者与潜在客户来验证新产品和新服务的可行性和适销性，同时也要对目标公司的管理团队进行重点调查以确认其有开放新产品或提供新服务的相关经验和资历。

竞争风险。若目标公司推出的新产品或新服务市场反响较好，此时在市面上会层出不穷地出现“山寨货”。山寨货的极低成本往往会导致正牌的产品或服务的利润急剧下降以及市场份额的萎缩。为了降低竞争风险，通常建议目标公司事先对潜在竞争者进行调查并评估市场准入的“屏障”，以及考虑如何增设这种“屏障”，以便防患于未然。增设某些“屏障”可以为目标公司树立在同类市场中的权威和领导地位，通常这类“屏障”可以被称为“领导资产”，比如专业的书作、简报、杂志等。此外，商标、域名和专利也可以成为“屏障”的一部分。

管理人风险。对于刚起步的公司来说，这是对其进行直接投资面临的最大风险。能够编出最好程序的人，能够烘焙出最美味面包的人，能够写出畅销书的人，往往并不一定是最优秀的管理人员。而管理人员往往需要比公司成长得更快才能保证公司的健全运营。为了降低管理风险，家族办公室在对目标公司的管理团队进行全面调查的同时，要求创始团队提供个人担保，比如在协议中添加部分条款以激励目标公司达到一定金额的收益，保留投票权或董事会席位。

融资风险。如果目标公司推出的新产品很畅销，则会需要进一步融资以促进生产，进军新市场，或开发新的销售渠道。在某些协议中，早期投资者设定的一些条款会直接或间接导致将来其他投资者的进入困难。考虑到目标公司未来再融资对公司运营发展的重要性，早期投资者在设置协议条款时需要超前考虑并与专业律师合作，合理安排交易文件以防止出现这类将未来投资者拒之门外的情况。

以上这些投资风险，如果没有一套科学的投资评估和风险控制机制，再加上投资的领域以及被投资的企业、管理层并不属于投资人

的“优势领域”，那么“中招”的可能性就会增大。任何投资都有风险甚至陷阱，直投模式也不例外，由于家族办公室配备的人力资源可能不及大型私募基金、风险投资机构、投资银行，对于被投资行业的深度和广度了解如果有不足的话，那么其鉴别风险能力就会更弱。因此，在直投模式中，较为常见的问题和误区包括：㊟

缺乏外聘的专业人士提供帮助。外聘专业人士（包括商业尽调、法律以及财务尽调的顾问团队）的重要性在于，一方面，他们对行业的熟悉和了解能够帮助发现和鉴别一些难以发现的问题和风险；另一方面，他们与项目是否投资成功并没有直接的利益关系，因此他们看待问题的态度更为客观。所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，当自己对某个项目投入了过多的精力以及情感因素，那么自己做出理性决定、说“不”的可能性就会随之降低。而外聘的专业人士这时可能成为你最为重要的高参。让你在最容易犯错的时候，保持清醒的头脑。此外，外聘专业人士在设计交易架构和处理交易文件方面也能帮助家族办公室防患于未然，交易文件中某些看上去似乎微不足道的琐碎的条款往往就会被忽略掉甚至从交易文件中剔除。而有时这些条款对交易文件签署后的后续交易架构调整却会起到四两拨千金的作用。因此，聘请专业人士起草或审阅一套完整的交易文件是不无裨益的。

尽职调查不彻底。许多单一家族办公室的运营团队人数很少以至于对投资机会做尽职调查的时间十分有限。在这种情况下，家族办公室往往容易陷入两种误区：要么使尽职调查走过场，要么过于依赖第三方机构的尽职调查结果（第三方机构虽然会承诺进行完整深入调查，但也会发生因为业务繁忙而导致的调查工作“缩水”的情况）。尽职调查依靠外聘专业机构固然重要，但是自己当“甩手掌柜”也是非常危险的。正如前文所述，巴菲特会亲自花大半个月去数油罐车，这个先例足以说明亲自卷起袖子参与尽调的重要性。家族办公室在对投资机会进行尽调时需要考虑的因素五花八门。比如投资机会的市场波动性是否有违投资委员会设立的投资策略和原则？在购买了目标公司的股权后，是否存在相对高

昂的管理费用？未来出售股权套现或者将目标公司装入其他的资产组合中需要多久的周期？(注)

未了解退出机制即匆忙投资。作为直接投资者，未雨绸缪是每个家族办公室必须谨记的原则。为了见好就收或降低蚀本风险，家族办公室必须在投资之初就设立一套具体的退出机制以便将来收回本金。是长期稳健的投资？还是以高回报为目的的短期投资？投资期限，也即持有目标公司股份的时间长度，是退出机制中最首要的一点。(注)其次，在交易谈判之前就应当计划好退出的具体方式，是进行策略性并购还是IPO？有时候，找准退出的机会比找准投入的机会更重要。

资金投入，过犹不及。为缓和技术风险和市场风险，试水性的分期付款方式能够有效地降低投资风险。这样一来不仅能够激励目标公司提高收益，同时也能保证一旦目标公司的经营状况出现恶化的前兆，家族办公室能够有足够的时间悬崖勒马，因为与其把资金投入一个无底洞，不如考虑将资金投入到其他投资项目以获得新的收益。

总之，相较其他模式，直接投资模式透明度更高，也有更多的机会以较低的投入获得较高的回报，同时还方便家族办公室省去多层资金管理费用直接获得投资的决定权和控制权。然而，较低的投资成本和绝对的控制权带来的也是更多的风险和责任，因此家族办公室必须在投入资金前进行深入的尽职调查，并亲自对投资组合进行监控和维护。

5.4.4 投资理事会

在“家族办公室决策与治理”部分，我们曾提到，当家族办公室的职能扩张延伸到投资领域时，富有家族往往会根据实际需要考虑设立专门的投资理事会或投资委员会（Investment Committee）或投资顾问理事会（Investment Advisory Committee）来细化家族治理并掌控家族办公室投资的全程。本节根据行业惯例，对投资理事会的设立和运作进行介绍。

家族成员和非家族成员都可以成为投资理事会的成员，某些家族办公室甚至会专门召集一批家族外的专业投资人士组成投资理事会。[注]许多单一家族办公室并不会设有正式的投资理事会，家族族长通常会从外部聘请3~5名专业人士作为家族投资顾问。这些顾问会组成一个“理事会”对投资事项进行讨论和表决，然而对于家族族长来说，这些表决结果仅作参考，并不一定是终局性或决定性的。家族族长可以按照这些投资顾问的表决结果选择投资和资产配置的方式，也可以完全按照自己的想法做出决策。[注]也有一部分单一家族办公室并不聘请外界专业人士作为投资理事会成员，而是由内部人员组成，每周开会一次以对投资组合进行例行审查，所有的决定权完全掌握在家族族长手里。[注]

而大部分多家族办公室都会设有正式的投资理事会。理事会一般由5~12名专业人士组成，这些人同时也是家族办公室的团队成员。当然，也有极少数多家族办公室外聘税务律师或长期服务供应商担任投资理事会成员。在多家族办公室中，某些投资理事会甚至会担任家族办公室董事会的职责，例如对某些特定投资政策进行变更或者为达成某种投资决定，甚至是选择投资者经理人都需要投资理事会全体一致投票通过。[注]个别家族办公室还会设立两个投资理事会：A理事会在走访外部的基金经理或投资管理人并对投资项目进行尽职调查后会将相关意见以备忘录的形式提交给B理事会；B理事会通过审核备忘录来决定是否要将资金投入到该等投资项目中去。通过清晰的职权分工，两个理事会通力合作，能够为家族办公室提供短期、中期和长期的各类投资项目的全面分析和审核。[注]

关于设立投资理事会的设立和运作，需要特别注意以下几个事项：第一，针对投资理事会成员的资格问题，家族办公室应当提前制定具体的任职标准，例如需要具有哪些资历、懂得哪些知识、持有哪种证照或拥有某种学历等。第二，投资委员会应当为首席投资官和其他投资顾问在选择投资机会和资产配置中的“自由裁量权”设定一定的限制。第三，

为保证在执行投资决策时能充分利用短期投资机会，并保证决策与执行不脱节，家族理事会应当力求能够在相对较短的时间内做出相应的决策或反应。

家族办公室对中国富有家族来说是一个全新的领域，充满机遇，目前中国的家族办公室还面临一些制度局限。因此，在短时间内要将欧美数百年的家族管理精华完全掌握很难。同时，家族办公室要充分适应中国的法律环境仍具有一定挑战，尤其是在家族办公室的架构设计跨越资产管理和配置、股权结构、离岸信托、家族治理、传承和资产安全保护等多个领域时，需要法律和财务专家无缝衔接和高效协同，并与财富家族就其境内外资产布局、家庭成员情况和未来发展的愿景进行深入沟通，了解其特殊需求。因此，在充分借鉴吸收既有经验的基础上，应当借助专业人士的力量，结合中国特色的政治、经济、文化、法律环境以及本家族特质，建立适合自己的家族办公室。

---

1. 选自《纽约客》漫画集，原作者Robert Mankoff，创作于1998年。选自The New Yorker,On the Money:The Economy in Cartoons，1925-2009，Andrews McMeel Publishing,September 15，2009.
2. Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 8 Invest Management and the Family Office”，The Complete Family Office Handbook:A Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them.：p.182.
3. Ibid.
4. Richard C.Wilson，“Chapter 8 Family Office Investments”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:pp.233-234.
5. Jason Zweig，“How the Rich Play the Market”，Wall Street Journal Online,May 10，2013：n.a.Retrieved from http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324059794578474843822641674.html.（Cited in Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 8 Invest Management and the Family Office”，The Complete Family Office Handbook:A Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them.：p.182.）
6. Richard C.Wilson，“Chapter 8 Family Office Investments”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.234.

7. 选自《纽约客》漫画集，原作者Mike Twohy，创作于1987年。选自The New Yorker,On the Money:The Economy in Cartoons，1925-2009，Andrews McMeel Publishing,September 15，2009.
8. Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 8 Invest Management and the Family Office”，The Complete Family Office Handbook:A Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them.：pp.182-183.
9. Richard C.Wilson，“Chapter 8 Family Office Investments”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.239.
10. John A.Rogers,Pepper Hamilton LLP,Family Office Direct Investing in Private Equity Deals,http://www.pepperlaw.com/publications/family-office-direct-investing-in-private-equity-deals-2015-08-10.
11. Richard C.Wilson,The Single Family Office,Chapter 10：Investment Fund Manager Selection & Monitoring,Basics for Direct Investments:p.106.
12. Billy Fink,How Family Offices Approach Direct Investing,http://www.axial.net/forum/family-offices-direct-investing-strategy.
13. Richard C.Wilson,The Single Family Office,Chapter 11：Direct Investing & Operating Businesses,Direct Investment Type:p.120.
14. Tom McCullough,Effectively Managing Direct Private Equity Investments,http://www.northwoodfamilyoffice.com/investing/effectively-managing-direct-private-equity-investments.
15. Richard C.Wilson,The Single Family Office,Chapter 11：Direct Investing & Operating Businesses,Direct Investment Definition:p.116.
16. Buffett,Warren.2007.MBA talk,http://www.youtube.com/watch？（accessed March3，2014）（ Noted in Richard C.Wilson,The Single Family Office,Chapter 11：Direct Investing & Operating Businesses,Direct Investment Definition:p.116.）
17. Buffetts annual letter（2014）：What you can learn from my real estate investments.
18. Tom McCullough,Effectively Managing Direct Private Equity Investments,http://www.northwoodfamilyoffice.com/investing/effectively-managing-direct-private-equity-investments.
19. Richard C.Wilson,The Single Family Office,Chapter 11：Direct Investing & Operating Businesses,Evaluating Deals & Performing Due Diligence:p.128.
20. 马克·泰尔.巴菲特与索罗斯的投资习惯[M].北京：中信出版社，2013：144-146.
21. John A.Rogers,Pepper Hamilton LLP,Family Office Direct Investing in Private Equity Deals,http://www.pepperlaw.com/publications/family-office-direct-investing-in-private-equity-

deals-2015-08-10.

22. Richard C.Wilson,The Single Family Office,Chapter 11：Direct Investing & Operating Businesses,Risks Associated with Direct Investing:p.129.根据美国新罕布什尔大学（University of New Hampshire）船业研究中心（Center for Venture Research）2011年的一项研究结果显示，从2011年的市场调查数据来看，仅有50%的天使投资是有收益回报的，而24%的天使投资以破产告终。

23. 马克·泰尔.巴菲特与索罗斯的投资习惯[M].北京：中信出版社，2013：129-131

24. 凋零的玫瑰：高端鲜花店Roseonly案例分析，转载于http://www.pintu360.com/article/54d7017f14e-c53c11660f2cf.html.

25. Richard C.Wilson,The Single Family Office,Chapter 11：Direct Investing & Operating Businesses,Top Mistakes in Direct Investing:pp.133-135.

26. Charles Peacock,Alex Scott,Investment,Family Offices:p.87.

27. Tom McCullough,Effectively Managing Direct Private Equity Investments,http://www.northwoodfamilyoffice.com/investing/effectively-managing-direct-private-equity-investments/

28. Kirby Rosplock,PhD，“Chapter 8 Invest Management and the Family Office”，The Complete Family Office Handbook:A Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them.：pp.190-191.

29. Richard C.Wilson，“Chapter 8 Family Office Investments”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.242.

30. Interview script of Bret Magpoing，20-year single family office veteran（cited in Richard C.Wilson，“Chapter 8 Family Office Investments”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.244.）

31. Richard C.Wilson，“Chapter 8 Family Office Investments”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.242.

32. Interview script of Rogerio Bastos from FinPlan Family Office（cited in Richard C.Wilson，“Chapter 8 Family Office Investments”，The Family Office Book:Investing Capital for the Ultra-Affluent:p.245.）

第三部分 资产保护与传承

第6章 家族法律顾问：财富安全的架构师

Some people don't like lawyers,that is,until they need them.

一些人并不喜欢律师，直到他们也需要律师的时候。

——美国作家，肯尼斯·伊德（Kenneth Eade）

6.1 家族法律顾问的角色

欧美作为财富管理的成熟市场，律师提供财富管理和传承的法律服务已有数百年的历史。那么对于中国的私人客户，他们面对的是一个什么样的法律市场？他们应该如何选择最合适的私人财富顾问或者家族法律顾问？而对于律师来说，面对这个具有巨大发展空间和潜力的新兴市场，又应该如何提升自己的能力和经验，为客户提供优质的服务？

6.1.1 财富管理和传承法律业务的起源

在现代法律的划分当中，财富管理（Estate Planning）在法律领域并不是一个独立的、界限明确的部门法（例如“民法”、“刑法”、“民事诉讼法”等），而是由几个不同的法律规范和框架共同构成（例如“继承法”、“婚姻法”、“信托法”等）。同时，该领域也并非业务初学者或者综合执业的律师（general practitioner）所能轻松胜任，而是必须由拥有丰富经验的专家来处理、完成，㊟而且需要的往往不止一位专家。

财富管理最早应用的工具是遗嘱或遗赠，其历史甚至可以追溯至3000年前的埃及，据说古埃及法老阿蒙尼姆赫特三世时期留下来的一份遗嘱是目前所知的世界上最早的一份遗嘱。当时仅可在保障法定继承的前提下，才能对部分财产订立遗嘱。

但是真正出现财产管理的意识和行为，则是在中世纪的欧洲大陆。法国人在1066年彻底征服英格兰以后，使得英格兰的封建王朝制度达到鼎盛。许多因战争受益的法国受封贵族主以及土地所有者开始思考如何将财富进行传承和保全。一方面，他们希望按照自己的意愿而非法律规定来处理遗产，规避嫡长子继承制度；另一方面，他们想通过合理手段避免各种繁重的苛捐杂税，比如向上一级封建领主缴纳高昂的土地继承

金。[注]在这种背景下，信托制度的起源——用益制（“Use”，又称尤斯制）由此诞生：某人（委托人）在生前将自己所有的财物（一般是不动产）转移到另一人（受托人）名下管理，约定受托人将所得收益和财物交由委托人指定的受益人，而在自己死后，财产的受益人则又设定为自己的子女。[注]由此既可以规避嫡长子继承制，又可以避免繁重的土地继承金。

1535年，《用益法》（Statute of Use）终于诞生。1540年，《遗嘱法》（Statute of Wills）也相继制定；涉及遗嘱和信托真实性的《反诈欺法》（Statute of Frauds）亦被制定出来，此外未被《用益法》规定的其他用益行为则被以认可为信托制（Trust）形式存在于社会实践中（直至1925年才将信托“Trust”和用意“Use”统一为信托“Trust”）。[注]至此，关于财富管理的主要三部法案相继在英格兰诞生，财富管理进入一个全新的领域。

6.1.2 财富管理中的“保健医生”

著名的经济学著作《黑天鹅》提及，人们往往忽视那些小概率事件，但是这些“黑天鹅”事件却会产生灾难性的影响，这就告诉我们：预防比治疗更重要，但预防只得到很少的奖赏。这一点在两千多年前发生在中国的一则故事中就得到了印证。

魏文侯问扁鹊曰：“子昆弟三人，其孰最为善医？”扁鹊曰：“长兄最善，中兄次之，扁鹊最下。”魏文侯曰：“可得闻耶？”扁鹊曰：“长兄于病视神，神未有形而除之，故名不出于家，中兄治病毫毛，故名不出闾。若扁鹊者，鑱血脉投毒药，副肌肤间，而名出闻于诸侯。”

在《鹖冠子·扁鹊之兄善医》这则故事中，魏文侯问扁鹊道：“听说你家兄弟三人都是医生，哪一个医术最精呢？”扁鹊回答：“大哥医道最精，二哥其次，就数我最差了。”魏文侯问：“能具体说给我听听

吗？”扁鹊说：“大哥看病着重于神，病灶还没形成就被他除去了，所以他的名声不出家门。二哥看病是治于病情初起之时、发现于毫毛，所以他的名声不出四邻。而我看病比较繁复，要切脉、投药、针灸等，又是治于病情严重之时候，所以都以为我的医术最高明，连诸侯们都知道了。”

> 家族法律顾问，如同“保健医生”，在财富的管理、安全保护和优化传承方面，帮助家族降低法律和争议风险，设计优化架构，提升财富和家族的安全。

法律顾问也很像医生，对于出现严重的病症，需要动手术，要找律师对簿公堂，这样的法律顾问，是诉讼律师，也称为“争议解决律师”。而家族法律顾问，就像扁鹊所描述的他的大哥、二哥所做的工作，如同“保健医生”，在财富的管理、安全保护和优化传承方面，帮助家族降低法律和争议风险，设计优化架构，保障财富和家族的安全。

当然，财富管理的法律顾问的价值远不只是“保健”功能，基业长青离不开担任重要角色的家族法律顾问，如果我们回顾本书第1章提到的下面这张图，加粗文字所示的内容均与法律有关。在家族企业顶层设计、传承工具与筹划、税务筹划以及主业退出与套现等方面，都体现家族法律顾问的重要作用。

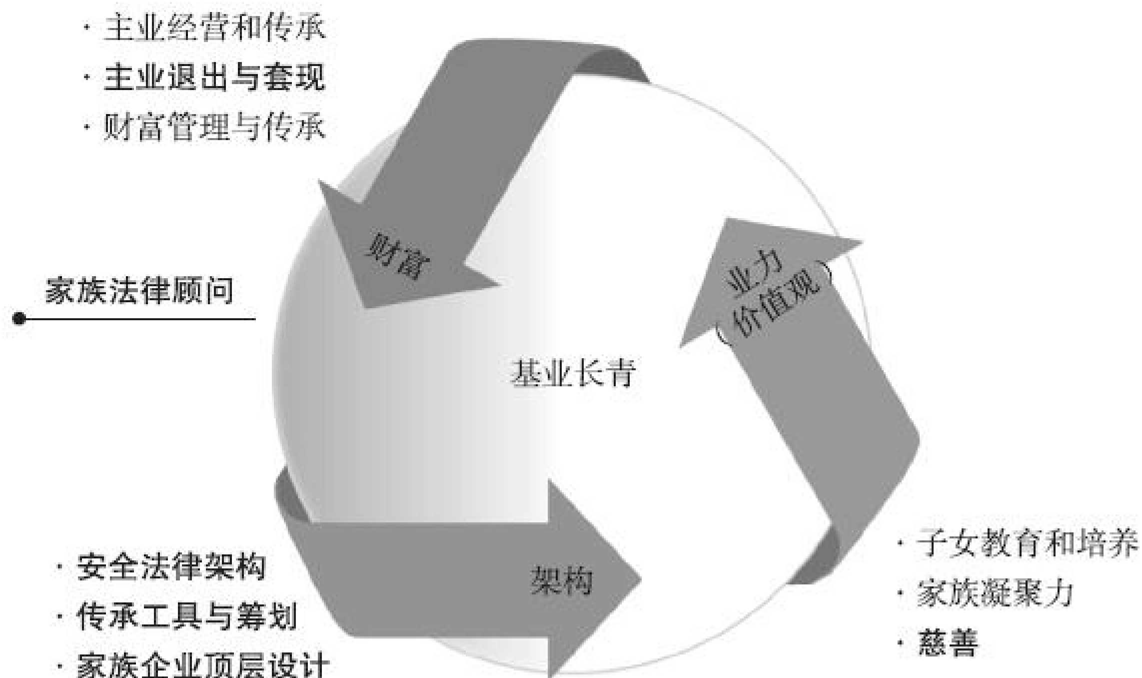


图6-1 家族法律顾问与基业长青

---

1. See William D.Rollison,History of Estate Planning，37 Notre Dame L.Rev.169（1961）.p.160.

2. See William D.Rollison,History of Estate Planning，37 Notre Dame L.Rev.169（1961）.p161；同时参见何勤华.外国法制史［M］.北京：法律出版社，2011：17.

3. 参见“信托的起源”，载于中国信托网http://www.zhongguoxintuo.com/xtcs/5180.html.

4. See William D.Rollison,History of Estate Planning，37 Notre Dame L.Rev.169（1961）.p.163.

6.2 如何选择和聘用合适的家族法律顾问

高品质的法律服务是一个优秀的家族企业所必备的，对于私人财富管理和传承也是如此。那么如何选择和聘用合适的法律顾问？要回答好这个问题，首先是看客户自己的需求、家族的需求。然而，这一“需求”往往是模糊不清的，因此较为常见的做法就是客户通过朋友圈或者其他专业人士推荐合适的律师，虽然这不失为一种有效的方法，但作为需要寻找律师的客户，尤其是要寻找家族财富法律顾问的客户，要认真思考自己的需要，这是非常重要的一步，因为这决定着别人向你推荐什么样的律师，你会按照什么标准来选聘合适的律师，例如，需要什么样的专业特长，是否贴近自己的风格和家族企业的文化，以及相匹配的费用预算。

6.2.1 了解“显性”需求和“隐性”需求

没有一个律师是可以适应所有企业的，也不是每一个家族企业都需要国际性的律师事务所提供服务。有财富管理和传承服务需求的客户，更需要“量体裁衣”地根据其需求来找一个合适的法律顾问。

一个家族企业要指导其法律顾问进行工作，它就需要知晓自己的管理风格及管理层希望顾问以何种方式参与管理。家族领袖必须经常评估自己需求的变化，现有律师是否还能够继续跟得上家族和家族企业的发展步伐和节奏，因此，随着企业的成长和变化，是否需要具备其他业务技巧或风格的律师？一个由家族控制的企业，是应该寻找私人律所的支持还是内部法务人员的帮助？每个问题都会引发不同的答案，有不同的分析方法。

关于“需求”，包括“显性”的需求和“隐性”的需求。所谓“显性”需

求，是客户已明确的需求，如需要对自己的财产如何传承做出安排，家族企业接班和股权如何分配，这些具体、明确的要求决定了你需要寻找有这方面专长和经验的律师。而“隐性”需求是指往往自己并没有意识，但是如果一点拨，就会觉得十分重要的需求。例如，对于隐私和保密的要求，由于涉及多国资产而需要具有一定国际化背景的律所的后台支持，如果是家族企业，由于传承安排的原因可能会需要重组或者出售套现，那么律师团队中就应当有相关经验的资深律师参与出谋划策。

对于这些需求，最为基本的莫过于保密方面的要求。实践中，确实有律师希望通过代理名人的争产诉讼获得知名度，但绝大多数客户都不希望自己的律师披露任何有关个人或者家族财产或者其他家庭内部的事务。对于已经签署了律师委托协议的法律顾问来说，受限于律师协会的纪律要求以及合同上的义务，律师有严格的保密义务。越是专业的律师事务所，在这方面越会关注、严于律己。在代理知名人士的财富传承业务时，就连该人士是否为本律师事务所的客户都不应该披露；希望以此来加大宣传就更不应该了。

对于客户来说，在遴选、面谈律师的阶段，如果希望最大限度地保障私密性，也有一些实际操作的方法。首先，通过多方途径了解行业内相对有经验的、有专业度的律师；其次，如果已配备律师但并非专长财富管理领域（例如公司业务或者诉讼方面的律师），也可以让其在严格保密的情况下私下推荐；最后，可以让自己信任的助理先行联系律师，安排与潜在的候选律师私下约谈。

在解决私密性这个需求之后，就要考察候选人的专业度、价值观、执行力。

6.2.2 如何衡量高品质的法律服务

首先，是专业的深度和广度的问题。毋庸置疑，客户当然会非常关注所选律师的专业能力、经验，但客户时常忽视的是，这位律师的背后

是什么？是否有一支专业素质过硬的团队？与其他专业人士的合作情况如何？因为财富管理方面的法律服务涉及多个业务板块，家事法律方面的经验只是其中的一个部分。

所以一位律师是否能够提供专业的、高品质的服务，往往不在于他本人是否“看上去很专业”，而在于他的背后是否有一个专业的团队，是否能够提供“多专家会诊”的资源，因为这最终影响到解决方案的周全性与可执行性。就像医生，你不希望找一个只会“头痛医头脚痛医脚”的医生，而是希望能够通过这位医生，帮你统筹协调各个相关领域的专家医生的资源，给出一个全面、完整的方案。

那么在进行面谈的时候，就应该留心这位律师在多大程度上在谈他自己，有多少的时间在谈他背后的团队和专家资源。如果一味地称自己有多能干，而又说不上来自己如何与他人合作，那么哪怕这个候选人再专业，你恐怕只能委派给他非常具体、与其专业度最关联的任务。相反，如果这位候选人在描述过往经验的时候，讲述了其如何与其他的法律专家协同，获得了最优方案，那么你可以更进一步了解他们在你所需要的专业方面能够提供解决方案与高效执行的能力。

其次，是价值观的问题。这位候选人是否一直在滔滔不绝讲述自己如何专业、如何“强大”？还是愿意认真聆听客户的想法、了解客户个人和家庭背景，家族企业的文化，并提出合适的问题。

对于不在其专业范围内的问题，这位候选人是假装自信地给一个可能并不精确的答案，还是坦诚地表示这个问题需要进一步研究再给予回复？对于某些需要后续跟进的事宜，这位候选人是否如期给予答复？

在面谈的时候，这位律师候选人是否认真地记下笔记？这不仅仅是一个“备忘”的好习惯问题，更是体现对客户（或者潜在客户）的尊重。

还有一个与“价值观”颇有关联的问题是，观察这位候选人提到的一

些引以为豪的解决方案背后的道理、缘由，从而判断他是“技术型”的还是“智慧型”的。前者也许会和你说某一个把对方逼到绝路，取得“完胜”的案例，这也许是在技巧上达到了“极致”，这种“小聪明”虽然帮助客户获得了最大的经济回报，但是却结下了一个大冤家，或者留下某种隐患，这样的候选人可能不是“智慧型”的专家和顾问。而如果你是家族的领袖，需要对财富管理做出优化的、智慧的传承安排，那么你更应该寻找能够提出“超越法律”之外的解决方案的智慧型专家或顾问。

有了对家族企业任务、价值、管理和沟通方式的理解后，如何选择家族法律顾问的框架结构就有了。面试的过程就是在候选人中选择个人性格特征、职业水平与家族管理层及家族企业都能匹配的人。

6.2.3 如何管理好家族的法律顾问

（超）高净值人士，尤其是拥有大量资产的企业家，一定聘用过不止一位法律顾问。是否聘请新的法律顾问来替换现有的法律顾问？现有的法律顾问是否在专业的深度、广度不够，或者响应速度不够快，反馈不够及时？还是对于某个细分领域没有相关的专业经验？

随着对高端服务需求的增长，获得高品质的法律服务是有必要的。除非原有的法律顾问存在服务质量、诚信方面的严重问题，笔者认为，不宜通过选聘新的律师来完全取代原有的法律顾问。就私人财富管理方面的法律顾问而言，应该是对原有业务、需求的一个补充，而不是替代。

在和新的法律顾问建立了正式的委托关系之后，就要积极与之保持沟通，客户和律师应该从一开始就对项目效果、潜在的障碍以及时间表等问题充分讨论，明确期望值。双方在时间管理上要设定一些商定好的交流时点，定期交流并及时反馈，避免在结果验收的时候出现“失之毫厘谬以千里”的尴尬情形。客户也应就各类协调工作提供支持，不仅是支付律师费用的问题，更是一种对信任的管理。

如果所聘用的律师可以为家族企业提供服务，那么还需要关注的是，律师的作用在每个公司中都是不同的。在一定程度上说，这取决于董事会的治理结构。有的治理是着眼于公司的战略部署，将公司监管放在次要的位置。不少时候留给律师就是执行，那么，律师就需要提供实施策略以及实践中可能面临的法律问题与解决方案。在这种情况下，就要求律师能够很自如地应付合规的要求及后续的诉讼程序。此时，律师的主要职责是履行和完成预设的目标。



图6-2 “看在老天的份上，你最好离法律条条框框越远越好——当然，除非你就是律师。”(注)

如果董事会希望律师能够积极参与，那么战略决策就是一个优先要考虑的问题。法律顾问的价值体现在能够整合大量有价值的企业内外部信息。如果该法律顾问扮演“战略性”的角色，那么他就可能需要能将各类信息融合在一支有传承、市场、经济和法律思维的“交响曲”中，并能

够给予企业家、董事会不同的思考角度和创新思维。

6.2.4 寻找家族法律顾问宜早不宜迟

在财富管理和传承方面，最重要的莫过于提前规划，而最忌讳的莫过于拖延，拖着拖着，就不需要规划了，因为再也用不着规划了。就像本来保健医生可以解决的事情，拖着拖着，就只能找手术医生了。“保健医生”和“手术医生”，不都是医生吗？我们认为，两者至少在三个方面会有根本的不同。

第一，痛苦指数不同。如果及时找对了保健医生，也许通过食疗、健康习惯的培养，定期身体检查，就能避免大病灶的发生。这个过程，总的来说是愉快的，低痛苦的。而手术所带来的对人体的身心灵的创伤和痛楚，是常人所难以想象的。

对于需要管理财富安全和设计传承方案的超高净值个人、家族来说，如果能够尽早地通过安全、优化的架构设计，使用合适的工具，那么就可以大大降低各类风险——例如，家庭成员之间的争产内斗、资产流失、无法将资产传递给自己所爱的亲人，由于没有进行资产的安全隔离而导致破产或者财富大幅缩水，等等。

若进行了有效的规划，就可以更为从容地面对风险和无常，更自信和轻松地投入事业，享受人生，这也是代表了对自己、家人和财富（包括家族企业以及家族企业的员工）负责任、有担当的一种态度。

第二，前后效果不同。虽然无论是“保健医生”还是“手术医生”，都无法包治百病，但是他们都会建议你经常体检、尽早发现问题。同样，对于财富安全和传承的规划，“先做”还是“后做”其效果是完全不同的。就像得了重病或者年纪大了再去买人寿保险，一定是为时已晚了。下面略举税务筹划和传承规划两个例子来说明两者的效果究竟会有多大的不同。

针对税务筹划，请牢记一点——当某个法律行为发生效力以后，所产生的后果往往是不可逆的。你是否会被征税，征多少税，这不是以你的主观理解和想象为转移的。无论是你某项投资和退出的架构（涉及红利分派或者资本利得方面的所得税），还是海外置业（规避境外遗产税），抑或是由于移民而“疏忽”导致的全部资产带来的收入被全球征税，当你已经要被征税的时候，再去想怎么做架构、降低自己的税负，这已经是几乎不可能完成的任务了。但是，如果能够及早设计和搭建架构的话，你可能节省的税负也许是10%、20%甚至是40%。那个时候，未来的你真的会感谢今天未雨绸缪的自己。

谈到传承规划，笔者想起一个案例。著名相声表演艺术家侯耀文突然去世，没有留下任何遗嘱。然而，其女儿却因为不了解父亲的资产真实状况无法有效继承财产，所留下的资产也都不知去向，最后不得不诉诸法律，虽然最后案件以和解方式结案，但是究竟父亲的资产是多少、是否仍然有资产被他人不当占有，便成为一个无法解开的谜。

我们知道，如果没有规划，传承（继承）当然也会在某种程度上发生，但是效果、结果很可能是你所不愿意、不希望看到的。对于资产来说，也许很多并不为继承人知晓，因此无法找到，那就谈不上继承，或者有些资产被最接近、了解该资产的人侵吞，那么继承人也无法获得该部分资产。而对于家族企业来说，如果没有任何妥当的、科学的传承安排，股权按照一般性的继承来处理，那么企业的命运就可能伴随着家族成员的内斗、企业非家族股东和家族股东之间的分歧而逐渐走向衰落。这样的情况一旦发生，即便神仙也难救。所以，及时规划与否，在效果上可谓天差地别。

第三，代价和成本不同。健康只有失去了，才知道它的重要。就像《黑天鹅》的作者所说的，预防比治疗更重要，但预防只得到很少的奖赏，预防不被人们所重视。具有讽刺意味的是，对于预防和保健，人们往往吝啬时间和金钱，不愿意投入，但是当发生了病灶，则一下子“慷

慨”起来，对手术、各种治疗可以不计成本，因为到那个时候终于幡然醒悟，这些钱都不算什么，因为“生命诚可贵”。

当家族的矛盾升级为诉讼，无论是争夺遗产，还是在家族企业中争权夺利，成本和代价都是高昂的。香港著名的镛记酒家甘氏两兄弟起初由于企业战略方向产生龃龉，最终一方要求分道扬镳，经过长达5年的多轮法律争战，最后香港终审法院裁决对企业进行清盘分产。争执的代价可谓高昂。

而新鸿基背后的郭氏家族内部矛盾恶化，长兄郭炳湘举报两兄弟行贿，导致了香港廉政公署在2012年采取行动，拘留前香港政务司司长许仕仁以及公司联席主席郭炳江、郭炳联，因公司高层被香港廉政公署调查影响，香港新鸿基地产股价随之应声大跌，市值也发生巨额蒸发。2014年12月香港法院做出判决，许仕仁8项控罪5项成立；郭炳江3项控罪1项成立；郭炳联4项控罪均不成立。那么被称为香港“世纪贪腐案”的诉讼律师费成本是多少呢？辩方总花费接近10亿港元，控方讼费亦达2亿港元。据悉，郭炳江一人的律师费就高达5亿港元。

写完上述文字，相信无须赘述提前规划、维系家族财富安全、家族治理结构健康的重要性，不妨及时、果断行动——“要让未来的你感谢今天努力的自己”。

---

1. 选自《纽约客》漫画集，原作者 William Hamilton，创作于1990年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.

6.3 内容为王：现代财富传承法律服务的构成

就像人们对于财富管理和私人银行缺乏足够的了解一样，对于财富管理和传承领域的法律服务，究竟包括什么内容，即便对于中国大多数的法律专业人士来说，也还是新兴的业务领域。对于财富新贵日益涌现但是却几乎没有财富世家的中国来说，与经历数代传承、拥有丰富财富管理法律经验的欧美国家相比，我们才刚刚起步。

笔者早年在纽约一家大型律所工作的时候就注意到，纽约曼哈顿的不少知名律师事务所，除了公司并购、资本市场、诉讼、税务、知识产权等业务部门之外，都有一个“Trust and Estate”（信托和财产规划）的业务部门。一开始认为，大型的律所还有这么一个和主流的公司业务沾不上什么边的部门，倒是颇为新奇。后来才逐渐了解到，其设置的目的是帮助他们的高端个人客户在IPO、并购套现等流动性事件（liquidity events）之后，能够享受事务所提供的信托和财富传承方面的法律服务，律所也能够以此加深与客户的感情、增强客户忠诚度。

6.3.1 中国财富管理法律业务的演进和发展

随着中国（超）高净值人群的增加，中国在财富管理和传承领域的法律服务有了巨大的需求和发展空间，而这个领域的法律实践严重滞后，能够满足客户的法律需求，尤其是在高端、复杂的筹划需求方面，专业人士极为稀缺。

图6-3描绘的是中国私人财富法律服务的演进过程，目前正从第一阶梯逐步走向第二阶梯，即从原来的以继承、婚姻法为主的传统家事法律，向更高端和复杂的法律业务升级和转型，参与的法律专家不再局限于婚姻律师、继承律师，而是增加了具有国际化背景的税务律师、公司

律师、信托律师，业务从单一化向多元化、国际化演变。而法律服务的提供商，从传统的小规模民事法律业务的小型事务所，逐步向大规模的、国际化的商事律所转型。



图6-3 中国私人财富法律服务的演进

具体来说，在第二阶梯，随着现代传承工具的适用，除了遗嘱、婚姻协议、生前赠与之外，保险、信托、税务筹划等开始引起业界的关注、使用和推广，而到了第三阶梯，则包括更为复杂的家族和家族企业的治理、顶层设计、股权传承安排等，并且都带有跨境因素，要和其他国家及地区的法律专业人士进行协同与合作。而要能够提供这样全面的法律服务，单一的专业律师已经难以满足高端客户的复杂要求，客户需要的是由一位资深律师带队的数位不同领域的法律专家提供的“专家会诊型”法律服务。

图6-3所描述的三个“阶梯”，反映出中国在财富管理法律服务的“进阶”过程，实践中，这三种不同阶梯、类型的服务，还会并存。笔者认为，也不宜作高端、低端的区分。毕竟并非所有的客户都需要复杂的架构设计和家族治理的安排；对于普通的、资产规模相对较小的客户，主要的服务仍集中在传统服务方面，并不一定会使用很多的传承工具。而

了解不同的选项和可能性，却是有价值的。

从法律角度看，要做到“有效传承”、搭建安全的架构、对家族和家族企业进行科学的治理，实现财富永续，将必然涉及几个方面的核心法律专业领域。

6.3.2 私人财富管理法律业务的核心内容

现阶段，私人财富管理的法律业务主要包括家事法律，与家族企业相关的法律，信托和税务方面的法律，具体如图6-4所示。



图6–4 私人财富管理领域的法律业务

（一）家事法律

随着（超）高净值客户财富安全意识、法律意识的增强，我们会看到更多的人士寻找专业律师帮助起草遗嘱，准备婚前协议，并且都会涉及跨境因素。

（二）企业法律

绝大多数（超）高净值个人都有自己的企业，而家族企业的传承，尤其是股权的安排，对家族企业、资产进行顶层设计，是传承领域的一项难点。因此，若在公司和资本市场业务方面缺乏经验，就会在筹划和架构设计中存在“盲点”，难以发现问题，也就会在解决方案的设计上显得捉襟见肘。

相当数量的在海外上市的中国家族企业安排了境外的信托来持有上市公司的股份。2009年11月19日龙湖地产正式在香港联交所挂牌上市交易，在此之前的2008年6月，创始人吴亚军及其配偶蔡奎分别设立吴氏家族信托和蔡氏家族信托，通过该信托持有境外拟上市公司的股份。而在2012年11月20日，龙湖地产公关发言人向媒体确认吴蔡二人已经正式离婚，同日，龙湖股价急跌超过4%，总市值蒸发超过43亿港元。而之后当公众了解到两人在上市公司中的持股系通过两只家族基金分别持有，公司股权结构和管理将不会受到两人离婚的影响，股价在经过两天连续下跌之后止跌回升。这就是一个典型的集公司法律、家事法律和信托法律于一体的安全架构安排。从公司曾经遭遇蒸发而后又“失而复得”的43亿港元的市值来看，这个安全架构可以说就值43亿港元！

另外，在探讨传承问题的时候，尤其当二代无心或者无力接班时，那么就必然需要考虑各种备选方案，例如，通过并购的方式退出套现，或者通过IPO建立更好的企业治理制度并且引进职业经理人来解决接班问题，或者通过管理层杠杆收购的方式，这时，在并购、资本市场和私募股权（PE）拥有丰富经验的公司律师将起到关键性的作用。在后面我们也会提到，如果要通过信托方式设立顶层控股结构，则必然涉及企业

的重组，这也会需要公司律师和税务律师担当重要的角色。

再举一个例子，我们在帮助一位企业家进行传承方案设计时，注意到他所拥有的一家价值不菲的企业是与另一位企业家共同创立、经营，两人各占股权60%和40%。任何一方去世就会面临股权继承的问题。而由于该企业的行业特点，除非继承人对这个领域有着多年的经验，否则对企业的贡献将会非常有限，而现金清退的方式最为妥当。但是当一方股东意外去世，另一方股东却要出资从已去世股东的继承人手里收购股权，就会产生两大难题：一是股权的价值评估，如果各方对公司估值的方式未达成一致，对公司的运营、财务状况都不了解的继承人就难以准确知晓公司的实际价值，那么该继承人很可能在退出套现的金额上吃亏。二是公司的价值不菲，即便双方现在订立合同，明确公司价值以及未来退出的价格计算方式，要让收购方一下子拿出数亿元现金从去世股东的继承人处获得股权，财务压力可想而知。

遇到这种情况，就需要律师有公司法律与并购业务方面的经验。最后我们的设计方案的组成部分之一，就是让两位股东互相购买人寿保险，由于人寿保险的保险金赔付（与缴纳的保费相比）具有数倍放大功能，这样可以缓解收购一方的现金压力。同时我们在股东协议以及公司的章程文件方面都进行特别的配套性安排。

（三）信托法律

目前，以现金、理财产品为标的的简单信托已经在国内开始了尝试，而对于公司股权、房地产等资产，由于国内信托法律的发展滞后，尚无法在国内法律体系下有效实施，因此，使用境外离岸信托则相对更为普遍。这就要求境内的家族法律顾问在境外信托方面要有基本的知识，并有能力与境外信托公司、信托方面的法律顾问进行合作，做到无缝衔接。

为了确保信托的有效设立，避免将来遭遇法律合规性挑战，即便该

信托在境外设立，中国境内法律顾问的作用仍不可小觑。一方面，设立信托需要婚姻、家事方面的律师从中国法律的角度给予意见，避免出现未经配偶同意转移夫妻共同财产的情形而导致置入信托的资产合法性存疑。另一方面，如果海外信托包含了境内资产，尤其是股权、房地产，那么必然涉及资产重组、中国境内有关跨境并购、外管登记合规等方面的问题，此时就需要熟悉跨境并购、重组方面的公司律师的介入。与此同时，还需要税务法律专家对上述架构提出意见和建议。

（四）税务法律

如上文所提及的，无论是海外信托的设立，还是企业的重组，资产的置换，都需要税务专家的指导。另外，由于越来越多的（超）高净值人士在全球进行了资产配置，有的也进行了移民，这些都会产生涉及不同国家和地区的“税务后果”（tax implications）。如果没有这方面的提前设计和安排，那么未来所要支付的“学费”绝对不是一个小数字。以海外置业所需要缴纳的房地产继承过户税负为例，包括美国（取决于各州的规定）在内的不少发达国家对房地产所有人死亡而发生的继承，一般会征收高达40%的遗产税。而有的人士移民后才知道自己的所有财产可能面临被全球征税的风险，而银行也有法律义务披露其资产状况，财产即便在境外、离岸地，也面临无处藏身的境地，都有可能在未来被课税。

上述内容，只是对复杂的财富管理和传承筹划的法律服务所作的“管中窥豹”式的介绍。实践中，随着资产规模的扩大和复杂程度的增加，法律解决方案的设计和创新难度也会随之提高。而除上述四个板块之外，可能还需要其他细分领域的法律专家，例如保险、银行和地产金融等。

专业化的分工、无缝的衔接和协同、国际化的团队和布局、高效的沟通能力、解决方案的创新能力，对于担当好一流的私人财富

法律顾问或家族法律顾问，都是十分关键的。

综上所述，专业化的分工、无缝的衔接和协同、国际化的团队和布局、高效的沟通能力、解决方案的创新能力，对于提供优质的私人财富管理方面的法律服务，对于担当好一流的私人财富法律顾问或家族法律顾问，都是十分关键的。

6.4 如何成为一名卓越的私人财富法律顾问

根据财富管理客户需要的法律服务，可以分为两大类型：第一类是“任务型”工作，第二类是“战略型”工作。“任务型”工作可能是对于某个具体的需求或方案进行法律上的设计、论证、细化和执行，律师的工作围绕具体的任务展开；“战略型”工作往往界限不明晰，甚至需要家族法律顾问自己来界定，这明显更具有挑战性，也会更具有价值，亦需要律师更多地了解家族事务。

很多时候，当“任务”成功完成，客户也会提供一些更高难度的“任务”，或者，客户在逐渐建立对律师信任的基础之上，让律师承担更多的“战略性”职责。

对于如何成为一个卓越的家族法律顾问，笔者认为，需要做好以下5个方面的工作（见图6-5）。家族客户交给律师的工作越具有“战略性”，那么律师越需要在这5个方面进行深耕和打磨，方能为客户提供高效和出色的服务。



图6-5 卓越法律顾问需具备的五大素养

第一，必须不断成长精进。在现今这个快速发展的全球化信息时代，竞争日益激烈，不进则退，如果不能够在知识的广度和深度上不断完善自己，那么往往难以满足客户的需求，因为客户遇到的问题，往往是新问题，需要新知识来提供新的解决方案。

第二，必须学会合作和协同。人无完人，一定要了解自己的短板和盲点，并且不时通过自己的合作伙伴、人脉网络，建立起自己的战略合作伙伴关系，通过合作为客户提供最佳的方案，而不是硬着头皮在自己并不熟悉的专业领域“硬扛”。

一个人可能在某些领域相当精通，但不可能万事精通。家族法律事务涉及公司法、税法、信托法、继承法、婚姻法等多个领域，聪明的家族法律顾问应该知道如何联合其他专家的力量（包括境内外其他律师、其他事务所，并把他们视为合作伙伴），来一起完成复杂艰难的项目。

不要不懂装懂，如果你试图不懂装懂，那么客户往往也是识破但不点破，但是最终不会委你以重任。相反，当你以包容、分享、给予和协作的态度，聘请、组建专家团队，客户只会对你认真、诚恳的态度倍加赞赏，而你也可以通过和专家的合作学习，掌握重要的知识和技能，提升自己的业务能力和水平。

第三，沟通能力非常关键，这包括善于聆听和提问的能力。第一步是了解，家族企业选择律师并不要求律师的知识储备量有多大，但一定要和家族企业管理层秉持相同的价值观念，理解并尊重家族企业文化。这需要了解企业的文化及创始家庭的核心价值如何在管理中发挥作用，包括与管理者沟通的方式。第二步是要善于提问，了解客户的想法，而不要急于把自己的工具、方案向客户兜售。第三步则要善于把深奥抽象的法律原则转化成通俗易懂的日常语言，能够让客户充分理解，达到高效的沟通。

很多时候，客户的想法自己也不清楚，或者并不成熟，所以，我们往往还会通过问卷的方式与客户进行深入访谈。在为客户提供包括设计和起草家族宪法（亦称“家族宪章”）之类的服务时，通过问卷了解客户的真实意图是一个非常好的方法。

不同的家族其沟通方式也会不同。有些家族习惯比较低调的沟通方式，比如私下的口头沟通（面对面，或者电话等其他方式），很少会形成书面的文件。有些则喜欢使用大量的书面文件交流，例如邮件和备忘录，这些文件会清楚地列举事实情况、可供选择的做法以及起草人的意见。法律顾问应当对整个家族喜欢或者惯常的交流方式保持一定的敏感度。

如果法律顾问被邀请加入家族管理层（例如家族董事会），也就是担任战略性的角色，那么他（她）就应当全方位地、积极、深入地了解客户，对企业内部的法律顾问而言尤其如此。

第四，风险控制。法律工作的核心内容之一就是进行风险管理和控制。所以，这是家族法律顾问的基本工作，但是，因为财富管理和传承方面的工作较为复杂，要能够发现和评估风险，并且能够将可能涉及的法律风险与可以考虑的解决方案都呈现在家族的决策者、董事会面前，这是一项富有挑战性的工作。

除此之外，家族法律顾问还要关注另一项风险，就是如何保护自己。家族内部、管理层内部之间利益存在着差异，不同的家族成员都可能会向家族法律顾问示好，以获得一些保密的信息，或者要求其在帮派斗争中“站队”，或者家族成员可能向这位家族法律顾问寻求“法律咨询”，这在表面上好像无可厚非，但是如果涉及家族整体利益，一旦法律顾问随便发表意见，就会给自己带来很大的麻烦甚至灾难。

第五，拥有智慧、积极创新。家族法律顾问要想真正成为家族领袖最为信赖的左膀右臂，甚至进入家族的核心圈，那么他（她）的智慧必须超越法律本身。面对各类“清官难断”的家务事、企业事，家族法律顾问必须保持清醒和冷静的头脑，能够在法律之外，用智慧为客户创造价值。

与此同时，家族法律顾问需要谨言慎行，自己即便博览群书，见多识广，也可能无法直接为企业的发展及战略创新提供像麦肯锡咨询公司那样的商业和管理咨询服务，所以律师应该及时与客户沟通，避免被过高期望，最终产生很大的落差而导致客户失望。

家族法律顾问要做得出色到位，就要善于聆听和观察，对于事物的分析能够深入透彻、举一反三，具有超强的分析和逻辑思辨能力；为人豁达持重，凡事能够举重若轻，还拥有超强的场面控制能力，而且似乎总能有让人折服的化解危机、解决各种问题的神奇能力。

要达到这个境界，家族法律顾问和财富管理方面的私行专业人士一样，一方面，要通过向业内和业外的高人、资深人士学习，学习那

些“大音希声、大象无形”的智慧；另一方面，则要依靠自己永不间断地学习、锻炼来成长和进步，这包括自己的灵修和精神追求，尤其是在心理学、行为科学方面的学习和提升。作为专业人士，你的格局、修养和心绪的管理不能输给你的客户。

第7章 财富保护与传承的法律工具

在中国，许多（超）高净值个人都希望自己去世后能把资产留给亲人，也想当然地认为按照《继承法》依法继承家产没有什么好担心的。然而，相当数量的案例和教训表明，资产管理、保护、传承领域的风险不可小觑。由于传承安排的疏忽，不仅会导致资产灭失、被侵占，还会带来家族继承人之间的争斗，让家人精疲力竭。本章将通过一系列的案例分析，探讨传承中最容易被忽视的问题和风险，同时介绍优化传承安排的一些方法和工具。

7.1 关于继承：应对财富的沙漏

Leave the children enough money so that they would feel they could do anything,but not so much that they could do nothing.

留给孩子的财富足以让他们可以追求他们想要追求的任何梦想，但是却还不足以让他们可以完全闲云野鹤、无所事事。

——沃伦·巴菲特（Warren Buffett）

遗嘱应当是最早的财富管理工具，起源于3000年前的埃及，在中世纪的欧洲大陆开始进入鼎盛时期。那时大部分权贵家族都有自己的私人律师，订立遗嘱往往是这些律师工作内容的重要一部分。工业革命以后，随着财富的快速增长和集聚，有关财富管理和传承的法律服务也随之得以扩大和发展，除了传统的内容之外，还派生出与税务筹划、家族办公室、家族投资有关的新领域。

而到了今天，随着保险、信托等工具的出现，税务的复杂程度增加，以及移民、跨境居留的因素，继承、传承都不再是简单的遗嘱订立工作。

7.1.1 以史为镜：让人扼腕的遗产之争

由于历史、文化、经济发展阶段等原因，中国财富家族的传承法律意识相对薄弱，不少人士对于遗嘱这样的基本法律文件，仍停留在不写或者不寻求法律专业人士的协助而自己瞎写的阶段。

（一）梦露遗嘱的启示

遗嘱、信托等传承安排一方面设计复杂，另一方面也有法律所要求的形式要件（否则可能面临无效后果），所以，除非存在紧急状态，这些重要法律文件，都应请专业的法律人士起草。

1.玛丽莲·梦露的遗嘱[注]

由于服用过量安眠药，好莱坞著名影星玛丽莲·梦露去世时年仅36岁。据说梦露的母亲和外祖母的晚年都是在精神病院中度过。梦露在遗嘱中为“抚养我的母亲格拉迪斯和另一个亲属”而设立了一个资产为10万美元的信托。那笔信托财产的剩余部分以及剩余全部财产的25%留给了梦露的精神治疗专家玛丽安·克里斯医生，“这笔费用将用于她所选定的精神治疗所或机构进一步开展治疗工作。”

梦露在遗嘱中将个人物品以及资产中的相当部分留给了她最尊敬的人——富有传奇色彩的表演老师李·斯特罗斯伯格。她在遗嘱中写道：“我把我所有的个人物品和衣物赠与李·斯特罗斯伯格，如果他先于我去世，那么就赠给以下署名的我的遗嘱执行人，而我的意愿即是，由他全权将我的遗产在我的朋友、同事和我热爱的人中分配。”

除此之外，梦露把主要的“账面结余”，或50%的全部财产作为礼物留给了她的偶像。

我剩余的所有财产……我计划作如下赠与：

（a）赠给梅·瑞斯金额4万美元或我剩余总财产的25%，以金额更少的那个为准；

（b）按照我刚立下的遗嘱中的第五款（d），将账面剩余的25%留给玛丽安医生使用。

（c）将整个资产结余留给李·斯特罗斯伯格。

显然这份遗嘱是经过专业律师的把关而拟定的。一方面，针对没有行为能力的亲人（例如梦露的母亲），没有通过直接的财产继承、给付的方式，而是借信托来保证传承，足可见信托这一人性化工具的作用。另一方面，针对遗嘱中常见的资产和继承人、受遗赠人的不确定性，遗嘱的条款都有相应的安排。例如“赠给梅·瑞斯金额4万美元或我剩余总财产的25%，以两者更少者为准”，由于无法判断立遗嘱人（梦露）和受遗赠人的死亡先后，遗嘱中也规定了“如果他先于我去世，那么就赠给……”的内容，一看就知道出自律师手笔。

梦露的死因已经成为历史之谜。但是好在由于专业律师的帮助，通过遗嘱她对财富进行了适当的安排，免于死后财产所托非人的遗憾。

（二）中国名人和富豪身后的继承风波

| 案例7-1 | 侯耀文遗产纠纷案[注]

2007年6月，侯耀文突发心脏病猝死，由于生前并未订立遗嘱，导致身后财产面临纠纷。侯耀文长女侯瓒称，父亲去世后，所谓的遗产，自己仅见到一部车和一处含有欠贷的房产（玫瑰园别墅），对于父亲遗产究竟有多少她并不清楚。

2009年2月，侯瓒将其妹妹起诉到法院，目的是为了调查父亲名下的遗产情况。随后，侯瓒又提出申请，要求变更、追加被告。新的诉状中，侯瓒及其妹妹为原告；侯耀华为第一被告，侯耀文的生前好友牛某某为第二被告，侯耀文弟子郭某某则为第三被告。

侯瓒称，她从法院的调查取证中得知，牛某某取走其父名下多笔银行巨款，郭某某夫妇二人使用私家车辆和搬家公司，先后拉走了玫瑰园别墅的所有物品。侯瓒认为这种行为侵害了他们姐妹俩的财产继承权。

2010年5月27日，北京市西城区法院组织原被告双方，对侯耀文的生前物品进行了首次全面清点，法院查明的侯耀文银行存款仅有

100多万元，而且大多都被牛某某取走。扑朔迷离的侯耀文遗产纠纷愈演愈烈。

最后侯瓒与开发商达成协议，将玫瑰园别墅退回开发商，由此了结与银行之间的债务纠纷。侯耀文购买玫瑰园别墅时的价格在800万元左右，而目前市值约在2500万元左右。关于这份协议的内容，侯瓒的律师陈旭表示“保密，绝对不能说”。2010年8月20日，僵持了三年多的侯耀文遗产案终于有了结果，侯耀华与侄女侯瓒在和解协议书上签字，就侯耀文骨灰何时安葬、遗产如何处理等关键问题达成一致。这场热闹了3年之久的“侯耀文遗产案”，终于宣告结束。

之所以会有这么多错综复杂的人物关系和眼花缭乱的故事情节，最根本的原因在于侯耀文没有立下遗嘱，遗产范围不明确，给遗产继承带来了极大的变数。

由于侯耀文的两段婚姻都以离婚收场，而两个女儿又分别跟着母亲生活，所以身为法定继承人的女儿对父亲的财产情况知之甚少。坊间传闻侯耀文身后留下8000万的遗产，但是侯瓒姐妹看到的只有玫瑰园高额的房贷。当欠贷的银行对她们提出诉讼后，更是把她们逼上了绝路……姐姐侯瓒只有通过起诉妹妹的方式请法院对父亲名下的财产进行调查，但在司法实践中，这样的调查能够取得的证据十分有限。

| 案例7-2 | 王永庆家族的遗产风波

2008年10月15日，王永庆因心肺衰竭去世，身后没有留下遗嘱。之后四年间家族中至少发生了六起和遗产有关的法律行动、诉讼。2008年四房子女罗雪贞等要求认祖归宗继承遗产，同年，二房长子（亦是大房养子）王文洋要求公布王永庆全部遗产。

2009年三房李宝珠提起诉讼要求确立与王永庆的合法配偶关系，同年王文洋在美国新泽西州高等法院递状要求法官公布王永庆

遗产总额，同时指定其为遗产管理人。

2011年大房王月兰之后针对王永庆在美国的信托基金财产委托美国律师诉请将该笔基金约400亿新台币恢复为王永庆遗产，同年12月，王文洋在香港高等法院提出诉讼，认为王永庆在港的资产合计逾40亿美元，也都应纳入父亲遗产中。[注]

这难道是王永庆在企业传承上的百密一疏？从公开报道来看，在王永庆没有留下遗嘱的情况下，在台湾已公布的遗产（股票）为570亿新台币。在美国，王文洋经过7个月搜集、查阅各项文件，终于拼出了一份父亲王永庆在美国留下的遗产：81亿美元，相当于2648亿新台币，是留在台湾遗产的4.6倍。这笔庞大财产，在王永庆的精心安排下，从2001年开始至2005年，都已经交付信托，而王文洋不在信托的管理人中。从信托背后看出台塑真正的接班人是他的两个女儿王瑞华（三房所生长女）、王瑞瑜（三房所生次女）及两名侄子王文渊、王文潮。这个布局的两大核心内容是：第一，传二女二侄，只问信任不讲亲情辈分。4个管理人除了王永在一系的王文渊、王文潮，王永庆亲生子女中只传给长期待在身边能信任的王瑞华、王瑞瑜；第二，股权更集中，利用庞大的美国资产控制台塑四宝（台塑石化、台塑、南亚、台化）的股权。[注]与此同时，王永庆又希望所有子女都放弃遗产。原本依照规划，10个子女（含王永庆收养的王瑞纪）都必须签名放弃遗产，按照王永庆生前的心愿，所有财产都捐给公益，但尚不清楚在王永庆去世之前，究竟有几位子女签署了这样的弃权文件，而这样的文件在法律上又具有何等效力。[注]

遗憾的是，由于身后既没有留下遗嘱，也没有任何家族治理的安排，家族的资产究竟有多少，王永庆的真实想法究竟如何，都是一个谜。而被“蒙在鼓里”的长子（或者任何其他家族成员）只得通过诉讼的方式才能搞清楚实际为部分家族成员所控制的遗产究竟有多少，从而维护自己的正当合法权益。

所以王永庆的传承安排，不能说毫无筹划，但是似乎只是做了一部分，还有一部分没有完成就已经仙逝。海外的信托是否为公益

信托？这些指定的接班人究竟是否也是受益人、继承人？他们签署的放弃遗嘱的文件究竟是否生效？多少遗产被置入信托，多少在信托之外而可继承？这些问题都留给人们无限猜测和臆想。

基于以上两个案例，若没有遗嘱，结果便是：第一，在拥有较多资产的情况下，如果没有对资产进行盘点，即便没有被恶意侵占，也会“说不清、道不明”，后代无法找到而导致事实上的“灭失”，这是非常遗憾的。第二，遗嘱的根本作用在于反映财产所有权人的真实意志，法定继承只是没有遗嘱的情况下“没有办法的办法”。如果没有通过书面形式反映真实意愿，轻则遗产分配不如意，重则遭人觊觎，亲友一无所获。第三，继承安排并不只是一纸遗嘱（当然没有遗嘱就更为糟糕），最好还能设置遗嘱执行人。如果逝者早已安排律师（或者其他可信赖的遗嘱执行人）在其亡故之后的第一时间保护好资产，那么就可以避免绝大部分继承风险。

在拥有较多资产的情况下，如果没有对资产进行盘点，即便没有被恶意侵占，也会“说不清、道不明”，后代无法找到而导致事实上的“灭失”。

（三）霍英东遗嘱背后掀起的巨浪

前文提到没有遗嘱酿成了传承的悲剧，那么有了遗嘱是否就可以高枕无忧呢？

| 案例7-3 | 霍英东家族的争产风波[注]

2013年10月28日，是霍英东逝世7周年忌日。同一天，其家族争产案在香港高等法院进行聆讯。这应该是霍英东最不想看到的一幕，之前霍家人给外人感觉一直是平静和睦的，香港的名流们也认为霍英东的身后安排很稳妥。

霍英东同很多妻妾成群的香港富豪一样，有3房太太13名子女。他也深知家族内斗产生的弊端，早在1978年他55岁的时候就立好了遗嘱，规定三房配偶子女都是遗产受益人，在他死后20年内都不可分配剩余的遗产，而是按月支付定额生活费给各人。遗嘱中，他指定妹妹、妹夫霍慕勤夫妇，以及长房两个儿子霍震寰、霍震宇作为遗产执行人。

霍英东看似妥帖的遗嘱竟未能阻止家族后人逐利争产。2011年年底，表面一直“风平浪静”的霍家曝出财产纷争。长房三子霍震宇在香港高等法院起诉其二哥霍震寰，擅自分配父亲遗产并强迫家族其他成员同意，同时私吞遗产至少14亿港元，包括银行存款、公司股份、珠宝等。霍震宇要求撤销霍震寰以及年迈的姑姑霍慕勤的遗产执行人身份（另一遗产执行人已去世），改由已退休的法官罗志杰代替。

后此事因为与霍家相熟的社会名流介入调停，官司没打起来，暂时和解。但没多久，战火重燃。原因是，毕马威会计师事务所获委任进行遗产调查时，发现霍英东曾将其持有的南沙项目约25%权益，通过旗下有荣公司以1港元，象征性出售给做慈善事业的霍英东基金会，但有荣公司可在2007年6月底前回购股份。然而到期后，有荣公司并未行使回购权，这部分权益也就不归入遗产和解协议中。据称，该项权益约30亿港元。

霍震宇认为，霍震寰隐瞒此事，损害了自己的利益。2013年4月，他再次提起诉讼，申请撤销和解协议。争产案法庭聆讯于2013年11月初结束。法官押后裁定。直至2014年1月3日，香港高等法院法官潘兆初最终裁定霍震寰胜诉，霍震宇重开争产案的申请失败。潘兆初在64页判词中指出，霍震宇早在争产案和解商议中，已经清楚知道南沙项目的回购权已失效，因此事件中不存在隐瞒的说法。

霍家兄弟争产案的主要原因还是“账目不清”。中国有一个传统观念，认为“财不可外露”。霍英东采取的财富传承的方式是“遗嘱+信托”。霍家富可敌国，但是遗嘱中却没有一份清晰的账目，在执行的过

程中对遗产范围出现争执也就在情理之中了。霍英东指定了家族中的四人作为遗产分配执行人，分别是霍震寰、霍震宇兄弟二人和霍慕勤夫妇。但是霍慕勤夫妇一个年事已高，一个已经离世，实际的受托人只有霍震寰、霍震宇兄弟二人。而兄弟二人又是受益人，很难保证处事的客观性和公正性。既然当了“运动员”，怎么还能当“裁判员”呢？给执行人留出太大的自由裁量权，又没有规范和束缚，也没有留出一些弹性机制去弥补。一旦矛盾累积到一定程度，又没有其他缓冲机制，那么冲突、诉讼就变得不可避免。

要避开“家大业大”带来的纷争，一方面要尽可能在生前实施传承安排，通过“主动出击”的安排将资产的分配、管理、信托等变为既定事实。本书提及的李嘉诚的传承安排就很值得借鉴。另一方面，对大家族来说，家族治理是一个十分重要的步骤，通过建立能约束家庭成员的行为准则、民主议事方式，相互能够形成监督机制，定期交换意见，凝聚家族成员的向心力，从而降低矛盾发生的可能性。

7.1.2 财富继承筹划的基本要素

（一）法定继承的尴尬：毫无筹划的代名词

也许有人会认为，继承其实并不复杂。在没有遗嘱的情况下，还可以适用法定继承，但是法定继承所带来的尴尬和风险往往让人始料未及。

1.资产可能成为“无主物”

从侯瓒姐妹令人唏嘘的遭遇中不难发现明确遗产范围的重要性。如果没有一张清晰的财产清单，继承人可能连哪些是遗产都不清楚。如果侯耀文生前能够订立遗嘱，就势必会迫使他将自己的财产一一进行整理。作为专业的律师，还将提醒他将各动产现在的保管情况也详细记录在档。据侯耀文身边知情人士透露，侯耀文向来有收藏的爱好，古董字

画、珍宝异石、奢侈名表数量可观。这就更体现了将这些价值不菲的动产整理编档的重要性，否则就可能是一笔糊涂账，造成亲属好友间相互“扯皮”的情况。

上海一个私营业主去世后，其妻在整理其遗物时意外发现了两张保单，与保险公司联系后获得索赔300万元。这位妻子是不幸的也是幸运的，由于意外死亡很多财产都成了无主物，能被寻回的少之又少。还有一些财产尚未取得权利凭证，比如房产，如果逝者没有告知家人或亲朋，那么就无人去主张所有权了。但若能够及早做出安排，就能避免这种情况的发生。早早立下遗嘱并不代表要对家人公开财产，却能在意外来临时给家人一个“靠谱的交代”。

2.海外继承步履维艰

资产配置全球化的潮流正在不知不觉中对中国的富豪、富裕阶层产生巨大的影响。小到境外买房置业，大到设立离岸公司。不同国家间的货币可以通用，但是不同国家间的法律却不能。如果没有事先的筹划和准备，面临巨额海外财产的继承压力，继承人往往不知从何处着手。如果被继承人的去世较为突然，对继承人来说，资产证明的取得都非易事。

这就要求（超）高净值客户事先得有准备，为继承人在海外执行继承手续提前扫清可能出现的障碍。进行传承安排提前准备遗嘱的好处就是，事先提醒将会面临哪些事后问题，是否会有遗产税，需要准备哪些材料及办理公证认证时可能产生的突发情况。

我们曾有一客户，在BVI设有两个公司，其为重要股东。因为资产在境外，所以首先要考虑的是满足当地的法律要求，而BVI的律师提出所订立遗嘱必须符合立遗嘱人国籍国法律，也就是《中华人民共和国继承法》（以下简称《继承法》）。在我们和BVI律师商讨订立遗嘱的过程中，继承所需的文件也提前浮出了水面，如需要经过公证认证的结婚

证、亲属关系证明、资产证明等。事先准备永远好过于“临时抱佛脚”，这位客户的未雨绸缪其实是对家人最好的关怀。

3.平均分配就是真正的公平吗？

根据我国《继承法》，法定继承人可以均等地享有继承财产的权利。但是表面上的公平是真正的公平吗？

| 案例7-4 | 公司股权继承风波

让我们假想这样一个案例：某公司的创始人和实际控制人因突发疾病而英年早逝，因为没有遗嘱，其名下的所有股权就按照法定继承由其妻子、两个未成年的孩子以及依然健在的母亲继承。其实该公司是一家族企业，其母亲、胞弟、胞妹在这家企业都有管理和运营的参与，但是家人并没有想到会有这样的“飞来横祸”，因此也没有对股权做出任何安排。

根据法定继承的规定，逝者名下的股权就要在第一顺位继承人中进行平分，这第一顺位继承人包括其妻子、母亲和两位子女，由于两位子女未成年，实际的管理和控制就自然交给“监护人”（遗孀），这就意味着这家公司的实际控制权的四分之三就落到了这位对该企业既不熟悉，也没有任何参与或贡献的遗孀手里，而家族重要成员母亲、胞弟和胞妹，最多能够分得的也就是四分之一的股权。

这样的安排从法律角度是“公平”的，但是是否“公平”地反映了逝者的意愿？这些我们无法揣测，但是没有传承的事先安排，而要服从法定继承的一刀切的“公允”安排，常常是一种无奈。

法律规定只是针对遗嘱缺失情况的补充，具有普遍广泛的适用意义，但是缺乏个性和针对性，更谈不上反映逝者作为财产所有人的意愿。是否“公允”对于继承、传承来说并不重要，重要的是，财产的安排

和分配是否真正反映了逝者的真实意愿。

4.如何证明继承人资格

在未留遗嘱而适用法定继承的情况下，继承人的资格，也就是亲属关系证明变得尤为重要。在适用法定继承的情况下，证明亲属关系这一步在全世界任何国家和地区都无法避免。表面上看是再容易不过，但是在实际操作中却可能比想象的复杂。

户口查询网络于2005年之后才设立，在此之前的户籍档案都以纸质档案存档，而由于历史原因，户籍档案也不一定是齐全的。随着社会公共管理的不断完善，直到1996年左右，新生儿的落户才以出生医学证明为准，出生医学证明上明确显示孩子的父母姓名。至于以往，对于户籍登记上能直接显示父母子女关系的，派出所会直接给予出具证明。但对于经过多次迁移，户口跟父母并不在一起的，那么就要去查曾经在一个户头上的原始纸质档案了，这给当事人带来了不少的麻烦。

除了要证明亲子关系外，还需证明逝者的配偶已故、逝者父母亲已故等其他亲属无法参与继承的事实。同时，逝者的子女情况及去世时的婚姻状况也需说明。如果是养子女关系，可能还需查找民政局的收养关系档案才能证实。这对继承人来说，都是非常耗费心力和时间的。

对（超）高净值个人来说，不少资产在中国境外，那么在国外进行法定继承的时候，类似的直系亲属关系证明同样也会需要，但更为繁琐，还会涉及相关文本的英文的翻译、公证等。这些都会导致继承的速度放慢，甚至两三年时间才完成流程将资产过户。

（二）订立遗嘱的常见误区

1.家庭人员结构简单，不需要遗嘱

有些（超）高净值人士认为自己只有一个子女，不可能产生纠纷，

根本没有订立遗嘱的必要。实则不然，原因有三方面：

第一，不订立遗嘱可能会导致传承功能偏离。根据《继承法》相关规定，第一顺序继承人除子女外，还有父母和配偶。所以一旦财富创始人发生意外，能继承他们财富的不仅有子女，还有父母和配偶。这样一来，子女实际能拿到的可能只有1/3甚至1/4，这恐怕是很多高净值人群始料未及的。年迈的父母也会分到相应的比例，若此后父母去世，那部分遗产就会由父母的继承人继承，那么，如果在没有遗嘱而适用法定继承的情况下，遗产就会在其第一顺位继承人中平均分配。

第二，遗产未经梳理，留给后人的是疑惑、猜忌和矛盾。如前文详述的侯耀文案例中，侯耀文就是因为身前没有对自己拥有的财产进行梳理和明晰，其继承人根本不知道究竟有多少遗产。导致女儿侯瓒不得不通过诉讼的方式要求查明父亲的遗产，同时也导致侯瓒对大伯父侯耀华颇多猜忌，觉得他私下藏匿、霸占了父亲的财产。遗产账目不清，是导致诉讼发生的主要原因。如果能留有遗嘱，所有财产都能明确，就不会致使至亲反目、家庭不宁。㊟

第三，“视觉盲点”未被发现。例如，某企业家有一个爱子，家庭结构也非常简单，但是因为儿子有一个前妻生育的女儿（未成年），这就又多了一层风险。虽然儿子还年轻，但是如果因为意外离世，他的女儿成为他的继承人的同时，他的前妻也会成为孩子的法定监护人，从而接手该企业家的企业和家庭财富，这可能都是企业家及家人所不愿意看到的。

2.“拖延症”作祟

这种情况，则是“有意识”但“欠行动”。虽然认为立遗嘱重要，但好像没有那么紧急，所以就一拖再拖，迟迟没有行动。究其原因，无外乎以下三点：一是因为传统观念忌讳，潜意识认为早早立遗嘱不吉利；二是因为内心矛盾，认为过早地确立遗嘱可能会产生一些负面效果，例如

对孩子不利（孩子了解自己家庭财富情况后丧失学习和上进的动力）；三是没想好如何安排，对企业的管理和股权安排没有解决方案，所以也就订立不了遗嘱。或者，在家庭方面，自己婚姻经历复杂，该如何权衡子女间的利益得失拿不定主意。

3.不请专业人士，简单草稿即可

有些人认为家事不宜让外人参与，所以只是自己简单地起草了遗嘱。这不排除是基于对家庭关系过于自信造成的，认为家庭关系和睦，只需简单地分配即可。殊不知，大额的财产分割牵动每个人的利益神经，表面看似风平浪静实则可能是暗潮汹涌。其实，绝大多数问题只要和富有经验的专业人士进行讨论和分析，都会有解决方案。

很多企业家一生中见过无数文案，会认为遗嘱其实就是自己对身后事的安排。清楚说明、描述，不就可以了？那么我们来看一下问题遗嘱的种种情形。

（三）问题遗嘱的8种情形

针对遗嘱的起草，如果资产金额不菲，我们强烈建议在专业人士指导下完成遗嘱的制备工作，不要自己拿着一本《继承法》或是网上下载一个模板就想当然自己起草。还是那句话，你想让继承人继承财富，还是继承纠纷和官司？以下是常见的遗嘱存在瑕疵甚至导致无效的8种情形。

1.形式要件不符合

《继承法》规定的遗嘱形式有很多：自书遗嘱、代书遗嘱、录音遗嘱、口头遗嘱和公证遗嘱。

除了自书遗嘱和公证遗嘱不需要他人见证外，其余三种都需要两个以上的见证人在场见证，并且下列人员不得作为见证人：（1）无行为

能力人、限制行为能力人；（2）继承人、受遗赠人；（3）与继承人、受遗赠人有利害关系的人。另外，口头遗嘱还必须是在危急情况下才可以订立，危急情况结束后，遗嘱人能够用书面或者录音形式立遗嘱的，所立的口头遗嘱失效。如果欠缺以上形式要件，会导致这三类遗嘱失效，所涉遗产依法定继承规定的原则处理。

曾备受关注的季羡林亿元遗产争夺案中，季羡林老先生在2008年12月6日写道："全权委托我的儿子季承全权处理有关我的一切事务。"季老的儿子认为这就是典型的自书遗嘱，但是这似乎在形式和内容上更像是一个授权委托书，而不是一个遗嘱。遗嘱有严格的形式和内容要件，如果有任意一项不满足，其效力就会受影响，若资产重大，那么对簿公堂的可能性就会徒增。

事实上，现在公证处在做公证遗嘱时也会进行拍照、录音，甚至还有录像。为的是将立遗嘱人立遗嘱时的真实情景得以保存和重现，以最大程度保证遗嘱的效力。

2.最后一份遗嘱及公证遗嘱的效力优先

如果立遗嘱人签订了多份遗嘱，遗嘱的内容互不干涉且都符合遗嘱的形式要件，那么这些遗嘱可能都具有法律效力。如果多份遗嘱内容存在冲突，则以最后一份订立的遗嘱为准。如果多份遗嘱中，有公证遗嘱的，则以公证遗嘱为准。[注]

在立有公证遗嘱的情况下，如需对公证遗嘱中涉及的财产重新进行分配，需要先将该公证遗嘱撤销；公证遗嘱中未涉及的部分，仍可以通过其他遗嘱形式进行处分。特别需要注意的是：遗嘱人在危急情况下可以立口头遗嘱。口头遗嘱应当有两个以上见证人在场见证。危急情况解除后，遗嘱人能够用书面或者录音形式立遗嘱的，所立的口头遗嘱失效。因此在危急情况解除后，应通过其他遗嘱形式对遗产分配进行确认。

3.立遗嘱人主体不适格

立遗嘱人必须是完全民事行为能力人，一些老年人在病入膏肓之际所立遗嘱可能会被认定无效。所以，在订立遗嘱时都要判断立遗嘱人是否神志清醒，是否具备订立遗嘱的能力?

根据《继承法》第22条规定，无行为能力人或限制行为能力人所立的遗嘱无效。遗嘱作为一种民事行为，行为人必须具备相应的行为能力，无行为能力和限制行为能力人均不具有订立遗嘱能力，确定遗嘱人是否具有订立遗嘱能力，应以遗嘱人设立遗嘱时为准。这就是公证机关、律师在进行遗嘱公证、见证的时候，必须制备有关询问笔录，证明立遗嘱人的神志清醒、具备行为能力的原因。

4.遗嘱应当尊重本人意愿

遗嘱应当尊重本人的意愿，即立遗嘱人的真实意思表示。这点与《合同法》意思自治的原则类似，如果一旦事后证明所立遗嘱乃是受胁迫或是受欺骗，那么遗嘱将被认定无效。

在有条件的情况下，遗嘱如果能经过公证，一定程度上就能避免无效的可能。在富有经验的律师的帮助下，在订立遗嘱的流程上，即便不通过公证，也可以通过询问笔录、录影、录像以及安排见证人等方式，达到证明的效果。

5.立遗嘱人处分的财产必须为本人所有

立遗嘱人处分的财产必须为本人所有。如果遗嘱生效时，遗嘱所列财产已经灭失或者所有权发生转移，则该部分遗嘱无效。虽然这一点表面上看似容易而让人不以为然，但这是订立遗嘱时的最常见误区之一。

遗产的范围只限于被继承人生前个人所有的财产，根据《继承法》第3条的规定，包括：公民的收入、房屋、储蓄和生活用品，公民的林

木、牲畜和家禽，公民的文物、图书资料，法律允许公民所有的生产资料，公民的其他合法财产（主要包括有价证券和债权）。公民立遗嘱时只能对自己的合法财产享有处分权，如果对不属于个人的财产进行处分，就属于无效处分，会引起该部分内容失效。

最常见的误区就是婚姻关系中的一方错误地将夫妻共同财产作为自己的个人财产进行处分。应当先将夫妻共同财产进行析产，或者签订婚内财产协议，再单独对属于自己的这部分财产立遗嘱。㊟

6.未安排“特留份”给必要的对象

“特留份”是一个很多人都不太熟悉的法律名词。假如订立遗嘱的时间较早，没有考虑订立遗嘱之后出生的孩子，那么财产的分配中就没有把这位家庭新成员考虑进去。也就是说，遗嘱中没有给这个孩子特别保留出必要的遗产份额，这个份额被称为遗产的“特留份”。

为了保障没有劳动能力又无稳定收入的继承人的经济利益，我国《继承法》对遗嘱继承做了限制性规定：“遗嘱应当对缺乏劳动能力又没有生活来源的继承人保留必要的遗产份额。”另外，最高人民法院在其《关于贯彻执行继承法的意见》第37条做出了相类似的规定：“遗嘱人未保留缺乏劳动能力又没有生活来源的继承人的遗产份额，遗产处理时，应当为该继承人留下必要的遗产，所剩余部分，才可参照遗嘱确定的分配原则处理。继承人是否缺乏劳动能力又没有生活来源，应按遗嘱生效时该继承人的具体情况确定。”

所以，一方面，考虑到家庭新成员的因素，遗嘱要进行及时的更新和调整；另一方面，订立遗嘱时，对于法律上必须要安排特留份的人员，应当为其保留必要的份额，避免发生遗嘱部分无效的情形。

7.遗产先要清偿生前债务和税务

如果立遗嘱人生前有债务要清偿的，那么其所留下的遗产应当优先偿还这部分债务。如果用于偿还的这部分遗产被继承人通过遗嘱进行处理的，则会导致该部分遗嘱无效。债务清偿完毕若还有剩余的，再按遗嘱进行分配。如果遗产不足以清偿债务的，继承人也无须偿还不足的部分，以遗产的实际价值为限。富兰克林曾经说过："世界上只有两件事是不可避免的：死亡与税收。"然而"只有一件事比死亡和税收的不幸更甚，那就是死亡与税收结合的产物——遗产税。"针对国外遗产税，也只有扣除遗产税后的财产才是继承人最终能够继承的部分。

8.《遗赠扶养协议》优先于遗嘱

如果被继承人既订立了《遗赠扶养协议》，又订立了遗嘱，那么根据我国《继承法》第五条的规定："继承开始后，按照法定继承办理；有遗嘱的，按照遗嘱继承或者遗赠办理；有遗赠扶养协议的，按照协议办理。"可见，遗赠扶养协议的效力优于遗嘱。

究其原因，遗赠扶养协议是双务合同，必须以书面的形式订立。在遗赠人生前一经签订即发生法律效力，扶养人也需按照协议内容履行扶养义务，撤销需要经过双方的同意，未经一方同意不得随意变更或者撤销。而遗嘱是单务合同，是直到立遗嘱人死亡时才发生法律效力的单方面民事法律行为。在立遗嘱人死亡前，可以任意地修改或者撤销其所立的遗嘱。

（四）生前赠与

考虑到遗嘱有那么多不确定性，还有未来发生继承之时可能存在的遗产税因素，作为法定继承、遗嘱继承的替代和补充，生前赠与也是传承安排的重要工具之一。

生前赠与有以下优点：首先，避免遗产税；遗产税一直是悬在富豪头顶的一块砖，不知道何时就会突如其来地砸落，而且遗产税的适用，

不仅仅在中国，还可能包括海外。如果提早进行分配，就能够避免不必要的财富损耗。其次，避免突发死亡导致遗产未经梳理、丧失或被他人窃取；如果富豪能在生前对财产进行梳理分配，就可以绕开意外情况给家人造成的慌乱，也能够避免子女之间对优质财产的抢夺。

但生前赠与同样存在以下缺陷：第一，无法避免子女不孝和挥霍：有些创一代担心子女一旦分得财产就不再尽孝，脱离掌控，或者对财产肆意挥霍，败家丧志。第二，无法避免由于婚姻导致财富流失：过早地将财产都分配给子女，如果子女的婚姻一旦发生变故，那么这些家产很有可能作为夫妻共同财产而被瓜分。第三，难以防范外界对财产的觊觎：子女如果过早地掌握了大量财富，就可能会被有些“别有用心”的人窥伺，子女年幼缺乏处事经验，很有可能上当受骗导致财产流失。

所以，生前赠与就带来这样的矛盾，给多了怕不安全，给少了又怕达不到传承的效果，只能逐步逐步地少量赠与。究竟有没有更好的解决之道呢？请参见下文7.1.3章节。

（五）遗嘱执行人：神秘而必要的存在

1.遗嘱执行人的产生

遗嘱的执行，是指遗嘱人死亡后，由特定人按照遗嘱人在有效遗嘱中表示的愿望而最终实现遗产的转移。遗嘱一般由遗嘱继承人执行。遗嘱人可以在遗嘱中指定继承人的一人或数人执行遗嘱；如果遗嘱人没有指定执行人，则全体继承人以平等的地位参加遗嘱的执行。

中国的社会现状是对遗嘱执行人普遍不够重视，立遗嘱人也很少在遗嘱中指定。直到继承发生时，临时由一个或几个继承人担任。至于法律规定，有据可循的也只有《继承法》第16条：“公民可以依照本法规定立遗嘱处分个人财产，并可以指定遗嘱执行人。”但这一宽泛的规定，几乎没有什么实质性内容。既没有明确遗嘱执行人的法律地位，也

没有明确遗嘱执行的职责、权利和程序。

但事实上，随着个人财富的累积，人们对遗嘱如何执行越来越关心。至于遗嘱执行人的产生，现在世界各国主要流行的有四种模式：（1）遗嘱指定、遗嘱委托第三人指定、家事法院选任，比如日本。（2）遗嘱指定，并可以指定候补执行人、委托第三人指定、委托法院指定，比如德国。（3）只能由立遗嘱人指定遗嘱执行人及候补遗嘱执行人，比如瑞士。（4）遗嘱指定、遗嘱委托指定、由亲属会议选定、法院指定，比如我国台湾地区。

2.遗嘱执行人的义务

（1）掌握遗嘱内容。首先遗嘱执行人应当全面客观地掌握遗嘱内容，查明遗嘱是否合法真实，这是遗嘱执行人的首要职责。同时，遗嘱执行人还需知晓立遗嘱人的真实意思表示，遗嘱内容有无违法等情况。

（2）清理遗产，编制遗产清册。遗嘱执行人应当对遗产范围进行详细的梳理，包括遗产的名称、数量、地点、价值等情况。尽管遗嘱中一般会对遗产状况进行说明，但是此一时彼一时，等实际发生继承时，财产的状况可能发生变更，这需要执行人了解。在遗产数量较多的情况下，遗嘱执行人还需要编排遗产目录，以防遗产的占有人隐匿遗产或是造成遗产的疏漏等。遗嘱继承人也有权请求执行人编造和交付遗产目录。

（3）管理遗产，其管理费用，可在遗产中扣除，或由继承人支付。遗产执行人有管理遗产的权利和义务，应妥善管理和保护遗产，以防止遗产被毁坏、灭失的情况发生。如果因管理遗产而发生费用的，应当从遗产中扣除或者由继承人直接支付。

（4）分割遗产。在清偿被继承人所欠税款和债务后或明确继承人分担被继承人的债务后，按遗嘱所指定的份额或数额，将遗产交付继承

人和受遗赠人。在查明遗嘱确实真实合法，且厘清财产范围扣除债务税费后，遗嘱执行人应当着手按照遗嘱内容对遗产进行分配。部分遗产乃不可分物的，应当组织出售，按出售所得款项根据遗嘱中的比例分配给每个继承人或受遗赠人。遗嘱执行人应当忠实地履行自己的职责，不能随意改变遗嘱内容。如果因故意或过失给继承人造成财产损失的，应承担赔偿义务。

财富传承2.0实用小贴士之一：境外财产如何继承

随着中国的富有阶层在海外配置资产日趋普遍，在发生继承的时候，就无法仅仅依赖一份在中国的、按照中国《继承法》订立的遗嘱来安排境外的资产继承。与中国的继承流程不同，国外通常都会有遗产的继承检验和认证（probate）的法定流程。这些流程所耗费的时间往往大大超过继承人的想象，几个国家的流程跑下来，可能要2~3年财产才能转到继承人的名下。由于和中国《继承法》中规定的流程有很大差异。关于这部分内容，限于篇幅请登录www.wealthbook.com.cn网站，免费获取。

7.1.3 传承筹划2.0：为何富人的传承安排难以DIY？

为什么对于（超）高净值人士，往往难以自己动手起草遗嘱以及传承安排？就像我们在第6章中所描述的，如果说以传统的《继承法》为基础，能够给予的传承工具是“1.0版本”的话，它已经难以满足经济发展之后（超）高净值个人的复杂的定制化需求。因此应运而生的就是超越《继承法》本身的“财富传承规划2.0”的时代。

财富的金额越大、种类越丰富、区域跨度越大，资产的管理以及传承方面的挑战也就越大。

首先，从资产管理上看，对于有些问题，传统的传承工具几乎无

用。例如，对于有些资产，老人希望在其身后也能够一直保持延续，而不是传承给某一个家族成员，而是希望达到一个“家族共有”的目的。例如某个特别的情感意义的老宅、别墅、农场，家族共同拥有似乎又存在这样那样的法律障碍。

其次，从继承、传承的角度看，则更为复杂。财产的继承在很大程度上遵照属地管辖原则，如果资产在中国，继承适用中国法律；如果资产在澳大利亚、美国，那么就要遵照当地的法律。不同国家、地区其关于继承的法律制度和法定流程都不同，所要求准备的各种文件，需要继承人亲自到场办理的手续，可能需要缴纳的遗产税，足以让继承人忙碌得不得了。

订立遗嘱，对于（超）高净值个人，尤其是企业家来说，不是订立一次便可一劳永逸。随着时间流逝，公司运营、管理决策、财富构成都会发生变化。这就需要企业家不时地结合资产配置情况、公司经营需求、投资以及资产的变化、子女自身的诉求和性格发展对遗嘱进行调整。当然，这些都需要在专业人士的指导下进行，否则稍有疏忽可能导致行文互相矛盾，从而影响遗嘱的效力。并且，还应当由专人对遗嘱进行管理和保管，从而避免遗嘱意外灭失的情形。

为什么“1.0版本”已经无法满足（超）高净值人士的需要？首先，遗嘱固然重要，但是它存在以下的短板，使得财富人群不得不寻找新的方法和工具。

（一）隐私无法在遗嘱的执行中得以充分保护

在中国，执行遗嘱的时候，形式要求往往非常严格。虽然没有具体的法律条文指引，但是在实践操作中，公证处一般会将所有继承人都召集到现场，需要所有的法定继承人做出统一的意思表示，即对遗嘱内容无异议，方能出具遗嘱已生效的公证文件。并且，在必要的情况下，公证处还会主动履行调查职责，查询被继承人的父母、配偶、子女等亲属

情况，避免部分法定继承人刻意隐瞒其他可能存在的继承人的情形。

这样一来，无疑是将被继承人的隐私公诸天下。尤其是对（超）高净值人士来说，家庭结构往往比较复杂，如果采用遗嘱的方式安排财产，那么生前试图保护和隐藏的关系都将曝光。但是如果生前私下赠与，又有可能因为触犯《婚姻法》第17条。而被法院认定无效或者可以撤销。

要解决赠与、遗赠的隐私曝光问题，就需要通过额外的工具，例如人寿保险的保险受益人指派、信托等方式进行。

（二）遗嘱可能无法全面囊括所有资产以及解决财产代持带来的问题

一方面，财富家族的资产庞大，不时会有新的收购、投资项目以及新开立的银行和投资账户，如果不经常更新遗嘱，那么可能有的资产就会在未来执行遗嘱时不被发现。另一方面，由于种种原因，中国不少（超）高净值人士的资产是由他人代持。就这些代持的资产，即便在遗嘱中有所明确，代持人如果在将来抵赖，否认存在代持行为，那么这部分资产的归属就会产生很大的争议。实践中，如果要进行遗嘱公证，对于不在立遗嘱人自己名下的财产，即便确实属于立遗嘱人，代持人也确认了财产的真实归属，公证机关一般来说也不会同意进行公证。因为公证遗嘱中所列的财产均需满足至少两个条件：一是财产由立遗嘱人直接持有，且不属于夫妻共同财产；二是需要出具财产凭证。如是房产，需要出示房产证；如是银行存款，则需出示存折。

对于遗嘱中不能囊括其中的由他人代持的财产，实践操作中一般较多采用代持协议的模式。代持协议采用书面格式，由实际持有人和代持人双方签署。即便有合法有效的代持协议，代持还有其他风险。例如，如果代持人死亡，那么其继承人就可能会对被代持的财产进行继承。实际持有人如果想要追讨回被代持的财产，途径无外乎两条：一条是与代持人的法定继承人进行协商，如果法定继承人对代持的事宜事先知晓也

予以认可，那么实际持有人便可顺利主张权益。否则，唯有通过诉讼的途径才能将财产追回。但是，既然是诉讼，就可能蕴含不可预测的风险，因胜诉不是必然的。

除此之外，还有一些属于立遗嘱人所分得的遗产，但尚未进行具体分配或过户的，也不能在公证遗嘱中一一体现。例如，属于被继承人继承的遗产份额，在未完成分割前，被继承人就已去世的，那么待分割的遗产仍然属于被继承人和其他法定继承人共有的状态，遗产产权尚未明晰。所以按照公证遗嘱的要求，也不能加入到遗嘱中。

（三）担心后辈肆意挥霍财产

如果通过遗嘱进行财富继承，则每个继承人一次性就可获得一大笔财富。父母对此非常忧心，是不是能“富过三代”完全依赖于继承人对自己手中财富是否善于经营和管理，因此不能排除个别子女短时间内将财富挥霍一空。

香港著名艺人沈殿霞在去世之前，担心其女郑欣宜获得大笔财产后，挥霍殆尽或者遭人欺骗，因此将自己的遗产置入了信托。每当女儿面对任何大额资产处置事宜，最后决定都要由信托受托人负责审批、协助，同时设置信托监督人，也就是所谓“保护人”，即沈殿霞的前夫、郑欣宜的生父郑少秋，其他人选包括沈殿霞的大姐及生前好友。只有等到郑欣宜有人生重大事项时（如结婚等）才可以领走一笔固定的金额，从而避免女儿大笔不当消费而导致资产枯竭。由于资产在信托之下，动用必须经过保护人的同意，这样也可以避免别有用心之人觊觎财产而故意接近郑欣宜。关于通过信托、保险等工具进行财富传承的安排，请参见本章后续内容。

（四）遗嘱不足以解决家族企业的传承和“永续经营”的问题

遗嘱最多只能解决财富传承的问题，而解决不了继承人的培养，家

族价值观的传承等问题。

（1）家族企业的传承是一项长期计划，不可能通过一纸遗嘱就能确定企业的接班人。在我们后续的章节中会提到，企业的接班和传承往往要相当长的时间，就拿国内著名的方太集团的案例来说，父亲茅理翔的“带三年、帮三年、看三年”的交接班安排，就花费了9年时间。所以针对企业股权的继承、传承安排，无法简单通过遗嘱进行。

家族企业的传承，表面是财富和权力的传承，实质上是精神、文化、理念、人格魅力的传递。而企业的传承更需要后代接班人的雄心、热情以及魄力。

（2）除了资产的传承以外，家族企业还需要领导力的传承，领导力的传承才是真正的传承。领导力传承需要通过长期的业绩来证明，否则难以服众。家族企业的所有权掌握在以血缘、亲情为纽带的家族成员手中，家族成员在企业担任不同的职务，各种远亲近戚关系极其微妙。当制度和亲情发生冲突时，如何取舍才能避免矛盾的爆发也是新一代领导人亟须掌握的一门学问。处理不当，威信可能扫地。

（3）订立遗嘱的时候，是否考虑到了继承人个人的意愿？继承人如果本就不想继承企业，那么一纸遗嘱给其带来的烦恼可能远远大于幸福。守业和创业一样，同样需要激情和对企业本身的热爱，如果二代子女不愿意接班，那么强加于他们也是有违人性的。要做好这一方面的传承，不仅涉及保险、信托等工具的运用，还包括整体架构的搭建、公司治理、家族治理、二代心理以及代际沟通等交叉学科内容，这就是“财富管理和传承3.0”所要解决的内容，这部分内容我们会在本书第10章、第11章展开。

7.1.4 超越法律的思考：留给孩子多少财富才合适

如果上文主要谈到的是法律层面的问题，作为跨界性强的“财富传

承2.0”，就必须谈一下法律之外的考虑因素——实践中，究竟如何分配资产，留给孩子多少财富才合适？

巴菲特曾经说过：“留给孩子的财富足以让他们可以追求他们想要追求的任何梦想，但是却还不足以让他们可以完全闲云野鹤、无所事事。”真正的礼物不单是财富，而是赋予后代选择的机会和机遇，帮助他们成就自我。但是错误的赠与，或过多的金钱，在错误的时机可能会起到相反的效果。它只能滋长依赖、贪婪，也可能导致家族成员间的相互嫉妒。

如果孩子离成功还很远，最好的方法是为他们创造更多的机会，而不是在收获可能的成功前让他们提早退休。家族创始人与后辈分享的不应当仅仅只是财富，更应该是成功的心得和经验。给予奢侈的物质生活和优越的社会条件，以为是给孩子幸福，但是可能恰恰剥夺了孩子作为正常人所本来可以获得的成就感。因此，父母必须谨记，来得太多、太快的财富对工作的动力、积极性乃至工作态度都会产生负面的影响。

优质的财富规划师不能仅仅懂得推荐理财产品，而高质量的家族法律顾问也不能只知道按照《继承法》提供基础、呆板的法律服务，懂得客户需要才是第一要务。举例来说，针对给后代留下多少财产的问题，可以参考以下的方法。(注)

（1）如果子女还在学校读书，那就必须考虑将来有足够的资金保障子女的生活、健康和教育。有些财富家族称之为“基本保障资金”。这不是为了成年子女的舒适生活而设立的，主要是为了养育未成年子女，覆盖基本的生活开销及必要的物质条件支持。有可能到了子女25岁左右，这项资金就基本被消耗殆尽了。

（2）子女成年后，或许还要留有用于继续教育的费用。千万不要认为读大学是18岁到25岁干的事，学习是一辈子的事情。很有可能人到中年仍会选择接受教育进行第二次创业或为自己的事业做进一步提升。

（3）对于家族掌权者来说，充裕的资金对家族生意的正常运作及发展都至关重要，所以也需要为此留出一笔可观的资金。

（4）健康对每个家庭都很重要，对财富家族尤其如此，所以需要单列资金作为储备。

（5）家族成员之间的感情交流对于家族凝聚力的提升很重要，所以还有一项“聚会基金”。主要是为了促进成员之间的感情交流，可以是娱乐活动，也可以是学习，或是分享经验等。

（6）父母都希望子女有能力拥有一个自己的小家庭。但是这对年轻人来说是一个不小的挑战，尤其是对刚结婚的小夫妻来说，恐怕支付房屋的首付款都很困难。这时候就需要考虑划拨出一笔专门的款项用于帮助年轻的一代成立家业。

（7）还需要考虑到，有些第二代或者第三代并不在家族企业工作，他们可能对其他事业更有热情。但是这些工作并不能使他们在退休后享受舒适的物质生活。这就需要为这些情况预留一部分资金，使得他们能够安享晚年。

（8）如果家族财富积累到一定程度，以至于满足所有需要后仍有很多剩余，那么就可以考虑成立一个社会性质的基金。整个家族在社会中可以扮演一个正面积极的角色，一方面有助于提升家族的社会形象，另一方面也有助于团结家庭核心成员，培养良好的价值观。

以上这些方面或许并不能完全涵盖每个家族的实际需要，但是却提醒了财富掌门人，家族成员可能存在的潜在需求。需要注意的是，如果设立这些用于特定目的的基金（例如教育、健康等），要做到专款专用并且能同时实现资产的安全隔离，那么传统的遗嘱、赠与等方法就不再奏效，而是要仰赖信托将这部分基金交给受托人管理，而不是让某个家族成员“代管”。如何设计架构，这就成为家族法律顾问的责任了。

财富传承2.0实用小贴士之二、之三：如何处理代持股权和代持房产如何传承不宜分割的财产

我们还有一些非常实用的小贴士和大家分享，针对股权和房产的代持，以及对一些特定的财产（例如，度假别墅、投资的不动产或是农场、飞机和游艇，）如何为下一代的家族成员共同拥有、控制、分享收益？限于篇幅，我们无法将所有的潜在备选方案在本书中一一讲解，通过登录www.wealthbook.com.cn网站，可以免费获取。

---

1. 赫伯特.E.纳什.富人和名人的遗嘱[M].北京：东方出版社，2006：26.同时参见，Marilyn's Will—Last Will and Testament of Marilyn Moroe http://www.marilyncollector.com/legend/will.html.
2. 参见：侯耀文遗产纠纷案正式和解　遗产处理达成一致，来源于《法制晚报》，转载于网易http://ent.163.com/10/0820/14/6EHN82D900031H2L.html.
3. 台高等法院审理王永庆“四房子女”认祖归宗案，载于新华网 http://news.xinhuanet.com/legal/2011/10/17/c_111102633.htm.
4. 参见：王文洋争遗产.王永庆生前布局难阻家族内讧.来源于《IT时代周刊》，转载于华夏经济网http://big5.huaxia.com/tslj/zjts/2009/07/1498174.html.
5. 参见：王永庆遗产争夺战再开打四房子女终获承认，来源于腾讯新闻 http://news.qq.com/a/20110425/000853.htm.
6. 参见：霍英东家族争产案今日庭审　维持去年和解判决，载于新浪网 http://finance.sina.com.cn/money/cfgs/20140103/154517837720.shtml.同时参见，霍英东家族争产风波警示，来源于《董事会》，转载于东方财富网 http://trust.eastmoney.com/news/1656，20140122355731465.html；以及：霍英东去世7周年：财产纠纷不断，资产越曝越惊人，来源于《北京晚报》，转载于新华网 http://news.xinhuanet.com/fortune/2013/11/03/c_125642933.htm.
7. 参见：中国农业银行.私人财富传承与保障法律问题解决方案[M].北京：人民出版社，2015：7.
8. 《继承法》第20条规定：“遗嘱人可以撤销、变更自己所立的遗嘱。立有数份遗嘱，内容相抵触的，以最后的遗嘱为准。自书、代书、录音、口头遗嘱，不得撤销、变更公证遗嘱。”
9. 另外，还有依据法律规定不属于遗产但是来源于立遗嘱人的财产，如抚恤金和保险金。抚恤金是国家在死者死亡后，发给死者亲属的费用。国家发放这种费用，是用以优抚、救济死者家属，特别是用来优抚那些依靠死者生活的未成年和丧失劳动能力的亲

属，它体现了国家对劳动者的物质帮助，所以不属于遗产。而保险金的受益对象则是受益人，而非投保人本人，所以也不属于遗产范围内。当然，如果保险没有指定受益人，那么往往也是按照遗产处理。

10. See Hausner,Lee and Freeman,Douglas K.The Legacy Family:The Definitive Guide to Creating a Successful Multigenerational Family,Palgrave MacMillan.2009，pp.62-68.

7.2 关于婚姻：夫妻交恶的财富博弈

My toughest fight was with my first wife.

我最凶悍的一战是和我的第一任太太。

——美国拳击冠军，穆罕默德·阿里（Muhammad Ali）

7.2.1 婚姻—财富规划

在和“家”有关的风险中，主要有分家（财富代际传承后财富的分散）、败家（后代的无能）和拆家（离婚）。对财富的冲击来说，离婚的破坏力不小。正在美国准备竞选下一任总统的地产大亨唐纳德·特朗普（Donald Trump）身价已达45亿美元。在其《如何致富》一书中，就专辟章节说明订立婚前协议的重要性：我要对所有要准备求婚的人士再次强调：婚前协议不等于你将来不会爱你的配偶，不等于你对于自己的配偶不信任或者怀疑双方的感情关系。它仅仅只是说明，你认可这么一点——在人生中，尤其是涉及爱情和事业的那些部分，可以变得很复杂。人们有权利保护他们的财产。如果你拥有自己的产业，你面对一场艰难的离婚，但是却又没有一份婚前协议，那么你的这种疏忽会让你的员工遭受损害。我认识很多女性支持她们的丈夫，而这一条建议对于男女同样适用。

如果我没有婚前协议，我很可能将会从另一个角度来写这本书了——作为损失惨重的失败者；我的前妻所聘请的离婚律师数量之多甚至需要用一辆大巴来装。那简直是一场灾难，但是由于我有一份婚前协议，我挺住了。

我的另一个朋友就没有那么幸运了……他有四次失败的婚姻，但是

他还是跟我说‘我这次是真爱，所以不需要婚前协议’。一年以后，这段婚姻也宣告终结，他经历了地狱般的离婚过程，我再次见到他时，他看上去像是受了惊吓的木偶……”[注]

（一）财富人士因离婚付出的昂贵代价

离婚的破坏力不仅在于对身心灵的打击，受到波及和损害的也不限于当事人双方。2012年11月20日，在香港上市的龙湖地产公司公关发言人确认了公司的实际控制人、创始人夫妇的离婚消息，同日股价下挫4%，此后连续两天下跌，蒸发市值总计43亿港元。[注]视频网站土豆网由于创始人的离婚诉讼导致上市进程的搁浅，之后虽然赴美上市，却错过了融资和发展的最佳时机，最终被竞争对手优酷收购合并。餐饮连锁企业“真功夫”的创始人夫妻离婚事件最终引发的不仅是上市的无限期搁置，两家的争斗，最终一方还被另一方举报送进了监狱，而企业也在双方的争斗中元气大伤。

> 对富有远见的财富家族，即便自己的婚姻稳固，也需要为家族的财富和二代以及未来家族成员的福祉筹划考虑，防范家族成员被“盯上”的风险。

对富有远见的财富家族，即便自己的婚姻稳固，也需要为家族的财富和二代以及未来家族成员的福祉筹划考虑，防范家族成员被“盯上”的风险——因为，成功与富豪结婚并且在不久之后通过离婚获得一半家产是一个让所有成功学人士都望尘莫及的火箭式致富方法。这就是为什么不少财富家族在其家族宪法中都会要求晚辈在结婚之前必须订立婚前协议，以防止婚姻失败导致财富流失。

在开始探讨如何控制离婚对财富和家族企业的冲击和破坏之前，让我们从一个有趣的角度探讨离婚和离婚补偿制度。

（二）离婚与财产分配的法律经济分析

美国芝加哥学派的法律经济学家、联邦法官波斯纳在《法律的经济分析》一书中，饶有兴趣却又不乏哲理地探讨了婚姻制度以及离婚补偿的经济学道理。

女性在遭遇离婚、遗弃时会处于相当弱势的地位，而如果法律不能给予女性充分的保障，那么会加剧恶化女性的弱势地位，会有悖法律的公允和正义要求。第一，社会因素，女性结婚并且离婚之后的魅力和适婚指数的下降；很多社会对于二婚的女性（相比男性）有更多的歧视。第二，生理因素，女人的颜值（其吸引力指数赖以维系的重要基础）不会随着时间的推移而增值，相反，只会存在更多的“折旧”，甚至因为怀孕生子、劳累等因素而加速折旧。

在时间游戏中，男性和女性在魅力指数上的“权力反转”以及力量对比上的悬殊导致女性在很大程度上是输家。美国的法院在处理离婚案时，除要求分割婚姻财产外，还可能要求丈夫向妻子支付抚养费和抚养子女的一部分成本。波斯纳认为，扶养费（alimony）有三大独特的经济功能：（1）它是对违反婚姻契约的一种损害补偿；（2）它是妻子在传统婚姻中偿付其婚姻合伙财产份额的方式；（3）它最重要的经济功能是向妻子提供一种离职补偿金（severance pay）或者失业补助（unemployment benefits）。㊟



图7-1 “你能想象他若没钱的话看上去能咋样？”注

婚姻的结合好比是一种自愿的商业合伙，带有契约性质。法律不可能让离婚的女人向政府要求申领一个新的配偶。一个比较经济的做法就是给予女性家庭财产的一半，并且丈夫在离婚后要给已经离异的妻子抚养费。那么分割一半财产是否是法律经济学上最有效率的安排呢？

当婚姻关系濒临瓦解时，就好像合伙人要对合伙财产进行分割。但是如何进行分割一直是困扰人们的一个问题。如果妻子只有很少的工作收入，家庭的大部分或者全部的有形财产都是丈夫取得的，但是他的收入能力在很大程度上又得归功于他妻子对家务及孩子的操持。由于资助丈夫接受教育，妻子在承受了机会成本的同时又提高了对方的收入能力，所以她有权利像任何债权人一样获得补偿。当然，笔者倒是觉得用合伙人、投资人角度获得份额的赎回补偿可能更为确切，因为债权人只

能收回本金和利息，而合伙人、投资人则是获得财产的份额比例。

即使夫妻双方在丈夫完成了职业培训以后才结婚，妻子专门从事家庭生产，从而将全部财产归因于丈夫的工作也是错误的。妻子的非货币贡献价值可能等于或超过丈夫贡献的价值。注这种价值对一个家庭来说永远是重要的。如果丈夫不得不将大量的时间用于家庭生活和杂事，那么他的收入就会减少，从而导致累积的财富下降。因此，有些家庭财产其实是以妻子的家务劳动换来的。

美国有的州采用夫妻共同财产制，这个制度规定婚姻期间积聚的财富离婚时50%都要归于妻子（这和我国的《婚姻法》夫妻财产分割原则基本一致）。如果丈夫婚后积累了数十亿的财富，妻子的贡献和牺牲固然值得尊重，但是能抵得过这些巨额财富的一半吗？所以波斯纳认为，用它来分割夫妻共同财产也未必就是科学的，甚至可能是武断的。因为这个时候，更妥当的方法就是，假如丈夫在结婚之前，真的订立了婚前协议，他会怎么规定这个财产分配条款（或者是离婚发生时的补偿配偶条款），然后基于这个来做出裁定。注

对此笔者持不同观点。就像两个股东创业，一开始大家说好50/50的股比，当时谁都不知道将来谁的贡献会更大，所以企业在这样的情况下发展壮大，一个合伙人管研发和后勤，另一个管销售。结果管销售的合伙人因为大订单使得公司的价值飙升了100倍，在这个时候，双方要分家，这个管销售的合伙人说，公司的价值之所以翻了100倍，是因为自己的销售能力强，另一个合伙人则认为，如果没有后勤和研发，根本不可能有大订单，如果法院进行裁判的话，不会纠结于贡献大小。如果当时的股权是50%对50%的话，无论各自贡献多少，针对50/50的股权比例，只要合同没有另外的规定，那么就应该得到尊重。这个是否构成不公平问题，自然存在博弈的成分，那么大家既然订立了契约，自然要“愿赌服输”。而婚前协议本就旨在进行有关的调整，把规定描述清楚。

7.2.2 离婚大战背后的家族财富涅槃

对明星、富豪、知名企业家来说，婚前协议是一个非常熟悉的词汇。但理念和行动往往存在很大的距离。没有进行财富的保护和规划安排，对拥有相当数量财富的个人、家族，离婚的代价和痛苦既可以登上报纸的头条，也可以创造纪录。

| 案例7-5 | 俄罗斯寡头离婚被判45亿美元，创世界纪录(注)

艾琳娜（Elena）因为离婚，一跃成为福布斯榜单上的富豪。她的前夫是俄罗斯亿万富豪德米特里·雷波诺列夫（Dmitry Rybolovlev）。在长达6年的离婚诉讼中，雷波诺列夫通过各种信托机构和公司动用夫妻财产购置了大量资产，希望借此把财产转移出去。但是最终瑞士法庭判决雷波诺列夫需要向艾琳娜支付48亿美元，其中包括45亿美元的现金和价值3亿美元的不动产、艺术品以及子女的赡养费。艾琳娜的律师团发表声明称，此次裁决是一次“彻底的胜利”，因为艾琳娜获得了雷波诺列夫一半的财产。

尽管雷波诺列夫为了拖延时间大费周章地折腾法院的管辖权长达6年，但最终仍未逃过公正的审判。当然，所谓的“公正”是相对的。光是豪华不动产，就占据了雷波诺列夫88亿美元的资产。加之其他股权、债权等，相信并不止90亿美元。但是45亿美元的现金代价也足以让雷波诺列夫捶胸顿足、悲伤一阵子。

之所以会有这个判决结果，据笔者推测主要基于两方面的原因：其一，雷波诺列夫和前妻之间并未签署婚前协议，夫妻财产也没有加以区分；其二，在离婚诉讼期间，雷波诺列夫转移夫妻共同财产，频繁的交易行为也使众多财产暴露在公众视线范围内。而且其动机非常明显，在法官面前自然丧失了可信度，法官在判决时也必须考虑，这也有利于彰显法律的公平和公正。

| 案例7-6 | 传媒大亨默多克两次离婚支付近30亿美元[注]

传媒大亨默多克前后一共离婚三次。和第一任妻子离婚支付了超过10亿美元，第二次离婚时则支付了17亿美元的分手费，他的两起离婚案都被认为是当时最昂贵的离婚案。

2013年，传言始于妻子邓文迪和英国前首相布莱尔之间的绯闻。默多克与44岁的妻子邓文迪在纽约达成了“友好”的离婚协议。根据婚前协议修改基础上的离婚协议，邓文迪仅分到两套房产，而无法分得默多克在新闻集团的资产，两人离婚也不会改变默多克家族信托基金的继承规则。

默多克通过设置家族信托这道屏障把新闻集团的股票隔离在个人和家庭财产之外，此外，默多克和邓文迪婚前签订了婚前协议，婚前协议在纽约州最受保护，被法院认可的概率更高。因此，默多克将离婚申请地选择在纽约的曼哈顿，也是出于此考虑。虽然婚前协议的内容并不为外人知，但是从最终两人达成的离婚协议内容来看，婚前协议对默多克的保护是毫无疑问的，然而默多克的完胜绝不仅仅是依靠一纸婚前协议，还包括复杂的信托架构以及公司的股权安排等诸多设计。

7.2.3 躺着也中枪：离婚对家族企业与股东的冲击

对普通家庭，离婚所带来的冲击往往仅限于家庭，夫妻双方和他们的孩子。而对财富人士，离婚所产生的影响超越他们自己的家庭，还包括一批“躺着也中枪”的无辜者，包括企业的其他合伙人、股东、投资人、管理层，企业的员工等。

（一）离婚导致上市公司股价暴跌

大股东的婚姻情况直接关系到公司经营和管理的稳定性，是普通股民将判断是否继续持有的重要参考因素。大股东离婚的消息一旦被坐

实，往往会引起外界的纷纷猜测，股价顺势下滑也就在所难免。

|案例7-7|沃华医药董事长赵丙贤离婚案[注]

2010年爆发的沃华医药董事长赵丙贤先生的离婚案就曾引起一时轰动，当时堪称“国内最贵离婚案”。赵丙贤有“中国巴菲特”之称，其投资成立的中证万融集团公司成功帮助了多家公司成功上市，而中证万融集团公司也成为多家上市公司的股东，其持有的沃华医药的股份更是达到了50.27%，是沃华医药的第一大股东。

2010年4月，赵丙贤的妻子陆娟因发现赵丙贤秘密转移夫妻共同财产而起诉离婚，并要求分割财产。因为赵丙贤是在婚后开始创业的，所以中证万融集团公司的股权全部属于夫妻共同财产，其中赵丙贤占股80%，陆娟占股20%。实际上，除沃华医药外，赵丙贤夫妇还拥有上市公司罗莱家纺和同仁堂科技以及数十家正在运作上市的公司股权，资产总值或达20亿元左右。在陆娟看来，赵丙贤的成功也凝结着她几十年的艰辛付出，因此完全有理由要求“依法分割财产”。

但是赵一直未现身导致案件无法正常审理，案件陷入僵局后，为了逼赵丙贤出现，陆娟拿走了公司装有重要文件的保险柜，但是还没有走出公司大门，就被员工拦下。结果陆娟非但没有达到目的，还因涉嫌“抢夺罪”在看守所被关押了一段时间。

但是陆娟并没有因此作罢，虽然赵丙贤动用了刑事手段想让妻子偃旗息鼓，不过网上接二连三出现的“讨伐”赵丙贤的博文是陆娟对赵丙贤一连串举动最有力的回击。调查发现，每次“赵丙贤闹离婚”的报道以及陆娟的讨伐博文发出后，沃华医药的股价都会下跌，从离婚风波被媒体曝光的2010年12月到2012年年初，沃华医药股价累计下跌10.28%。

为何上市公司某个股东的婚变会对股价产生如此大的影响？原因包括以下几个方面。

1.离婚可能造成董事会格局变动

由于我国默认的夫妻财产制度是共有制，也就意味着在没有特别书面约定的情况下，夫妻财产是一体的。中证万融集团公司的全部股权都是夫妻共同财产，虽然名义上赵丙贤持有80%，陆娟只有20%，但工商登记的股权比例并不等同于夫妻之间财产的约定。也就意味着在离婚案件尘埃落定之前，中证万融的股权比例究竟如何分配，不得而知。从理论上说，赵丙贤和陆娟应该各能分到公司50%的股权，谁都有可能最终成为中证万融的实际控制人。同时，根据《公司法》规定，对于公司重大的决策事项，必须经代表2/3以上的表决权的股东通过。中证万融一共就两个自然人股东，如果将来双方各持一半的股权，在重大事项上不能达成一致意见，那么公司运营很容易陷入僵局。

董事会需要对股东会负责，股东会的决议直接影响董事会的运作方向。虽然表面上赵丙贤是控股股东，按照资本多数决的表决方式，赵丙贤在中证万融应当是最有话语权的。但是也不能排除通过一系列诉讼之后，大权旁落的可能。届时，董事会将由新的股东主导，董事会人员可能发生重大的变化。这一格局的变动对公司上下都将会产生不小的影响，所谓牵一发而动全身，公司或将经历一轮洗牌。作为沃华医药的控股股东，中证万融面临如此大的震荡，也难怪股价会应声下跌。

2.离婚会动摇投资人和股民的信心

在离婚案曝光之前，赵丙贤夫妇在广大民众心中就是“白手起家”“有智谋”“有远虑”的模范夫妻。赵丙贤和陆娟1992年从部队转业，夫妻二人经过多年共同打拼，创建了中证万融集团公司，通过投融资方面的不俗表现，赵丙贤在行内声名鹊起。但是随着陆娟对赵丙贤一篇篇讨伐博文的曝光，公众形象便自然受到不利影响。

公众在购买股票时，除了分析基本面和历史交易价格外，公司运营的策略，管理层的个人影响力和社会形象都是股民考虑的因素。上市公

司的任何负面新闻都可能会让投资人、股民用脚投票，快速脱手解套。

3.离婚之诉只是跌下神坛的开始

从2010年开始，关于赵丙贤的一些其他负面新闻也陆续出现。从2013年赵丙贤儿子起诉要求赵丙贤支付抚养费开始，到后来涉嫌挪用资金被调查，赵丙贤一直处在舆论的风口浪尖。雪上加霜的是，2014年3月，时任世纪盛康公司董事长的赵丙贤被曹凤君、金恩淑、蔡孟杰、吴芳、舒满平以不能履行职务为由，提请召开董事会，做出免去赵丙贤董事长职务，选举吴芳为新任董事长兼总经理的决定。

成功来之不易，但从盛转衰或许只需短短几年。赵丙贤突如其来的人生巨变就是从其离婚开始，这无疑是给广大上市公司和企业家敲响了警钟。离婚看似是家务事，却牵连到整个上市公司的股价和其他大股东的利益，不由得让人警醒。

（二）离婚导致上市搁置或进度放缓

| 案例7-8 | 差点烂在锅里的“土豆”(注)

2010年3月，视频网站土豆网的创始人王微和妻子杨蕾三次诉讼由法院终审判决准予双方离婚。至于王微所持有的上海全土豆公司的股权，因为涉及公司与第三人，所以法院要求双方另案处理。

2010年11月9日，土豆网向美国证券交易委员会（SEC）提交了上市申请，计划筹集1.2亿美元。

而次日，杨蕾向徐汇区人民法院提起离婚后财产纠纷诉讼，要求分割王微名下3家公司38%的股权，诉讼标的为500万元人民币，杨蕾同时对全土豆公司股权申请了财产保全，保全标的为200万元，其中包括被称为土豆网“核心”资产的上海全土豆公司。土豆网上市步伐立刻放慢，面临“搁浅”。

经过法院调解，杨蕾与王微最终调解结案，调解金额双方都保

持了沉默。但有媒报称，王微向杨蕾支付了700万美元的补偿。2011年8月17日，也就是自2010年11月首次递交IPO申请的10个月之后，土豆网经历了重重波折终于修成正果，在中国概念股遭遇“寒冬”的当口，逆市登陆美国纳斯达克。

1.控股股东离婚导致错失上市“好时机”

王微2005年创办土豆网，到2011年上市，中间不过6年的时间，王微就从“文艺青年”，摇身变成“亿万富翁”。但其中由于和杨蕾的婚姻触礁，也让企业遭受了巨额的损失。有媒体认为，离婚导致土豆市值缩水或达20亿美元之巨！

| 案例7-9 | 赶集网总裁杨浩然离婚案（注）

2009年1月9日，赶集网的总裁杨浩然的妻子王红艳向美国加州圣塔克拉罗县高级法院家事法法庭递交了诉状，要求离婚并分割在美国的存款和房产。

2010年3月，双方即将签署离婚协议时，杨浩然突然提出要在协议上加一句话：鑫秀伟烨公司的股权系杨浩涌赠与杨浩然，归杨浩然个人所有。鑫秀伟烨公司正是“赶集网”的运营公司，股东为杨浩然和杨浩涌，二人分别持股50%。可见，早在两人离婚诉讼尘埃落定前，杨浩然为防股权被分割，早已将股权转给弟弟。至此，王红艳才意识到，两人重大的夫妻财产早已被对方暗度陈仓。

2010年8月17日，美国法院准许离婚，判决在同年的9月25日由河北邯郸市中级人民法院裁定认可。随后，王红艳诉杨浩然、杨浩涌的股权转让无效案也拉开了帷幕。正当王红艳集中火力准备以“擅自处分夫妻共同财产”为由给杨浩然沉痛一击时，却在开庭当天被告知，杨浩然已于开庭前6天向北京市西城法院起诉要求判决两人婚姻无效，并要求海淀法院中止审理。

经过一系列的闹剧暂告一段落后，最终在2012年，王红艳起诉

杨氏兄弟的股权纠纷案由北京市海淀区法院重新开庭审理，北京鑫秀伟烨科技发展有限公司作为第三方也参加了诉讼。最终，海淀法院认为，杨浩然与杨浩涌于2009年6月15日签订的《出资转让协议书》无效。

随后，杨浩然因不服一审法院判决而上诉至北京中院，在二审的诉讼过程中，两方最终达成了一致的调解方案，这场持续3年多的纠纷才终告一段落。

2.股权变动频繁搁浅上市进程

从2009年王红艳和杨浩然的离婚诉讼拉开帷幕开始，期间赶集网发生的多次股权变更都被指是针对诉讼应运而生。就在王红艳与杨氏兄弟股权转让纠纷诉讼开展得如火如荼之时，公司的核心资产正在悄悄发生转移，鑫秀伟烨逐渐变成一个空壳。这是杨浩然为了应对王红艳一系列的诉讼而使出的金蝉脱壳之法。

赶集网如果有上市计划的话，股东、实际控制人的重大变动对其影响肯定不小。如果公司将来在国内上市，根据《证券法》《股票发行与交易管理暂行条例》和《首次公开发行股票并上市管理办法》等规定，国内上市的主要条件包括：发行人最近三年内主营业务和董事、高级管理人员没有发生重大变化，实际控制人没有发生变更；发行人的注册资本已足额缴纳，发起人或者股东用作出资的资产的财产权转移手续已办理完毕，发行人的主要资产不存在重大权属纠纷；发行人的生产经营符合法律、行政法规和公司章程的规定，符合国家产业政策；最近三年内不得有重大违法行为。

果然，在2012年股权发生重大变动后，赶集网一直没有传出上市的消息。直至2015年3月，赶集网CEO杨浩涌才对外称，赶集网的上市工作已经开始，在寻找合适的时间点上市。这比它当初最大的竞争对手58同城至少晚了整整3年。

7.2.4 沉着应对婚姻中的暗礁

从上面这些案例来看，离婚不仅会对当事人的财富产生冲击，同时也会对股东、企业甚至第三方的财富造成不小的影响。正确的做法应当是通过科学的统筹、合理的安排提早进行规划。总体而言，应对婚变离异情形的财富安全优化绝不仅仅是一纸婚前协议书那么简单。对（超）高净值人士来说，安全、优化的财富规划会在婚前协议上增加跨境、国际的维度，还会包括有关遗嘱的安排，并有可能使用信托工具。而最为重要的，莫过于进行合理、及时的规划。因为你的一个决策失误，或者律师的错误建议，导致的损失可能是几亿甚至几十亿。

（一）策略性失误：不要“捡了芝麻，丢了西瓜”

对（超）高净值人士、企业家来说，尤其是准备在境内或者境外上市，或者拥有上市公司，在国内和海外都拥有资产的人士来说，婚姻方面的法律筹划就必须要有具备跨界知识和背景的律师（包含婚姻家事法律和资本市场法律）的参与。否则有可能“捡了芝麻，丢了西瓜”。

上文提及的土豆网创始人离婚案，就是一个典型例子。其实，熟悉资本市场游戏规则的人会理解，IPO的时机非常重要。投资银行（券商）作为IPO的承销商都希望选择在市场高点的时候帮助企业完成IPO，一旦错过高波段时点，就无法获得高的发行价格，损失以亿元计算。

笔者本人并没有参与土豆网案件的处理，无从知晓当事人为何选择花那么长时间，支付了区区700万美元来换取一份和解协议，却错过了上市的最佳时机，损失约几十亿美元。笔者的猜测，在整个离婚诉讼、谈判策略制定过程中，很可能配备的离婚律师乃是一流，但是他甚少懂得资本市场的游戏规则，殊不知离婚赔偿事小，错过IPO黄金时点事大。依旧还是按照传统离婚争产的打法，虽然达成了表面上看占了便宜的和解协议，实际上却在资本市场遭遇了几百倍的损失。

如果离婚在所难免，且婚前和婚后都未来得及筹划，那么如何机智应对呢？国内“公关第一股”蓝色光标的创始人孙陶然就以实际行动告诉世人，和平（且迅速的）分手乃为上策。2011年5月14日，国内“公关第一股”蓝色光标发公告称，董事孙陶然因离婚将其所拥有的蓝色光标4.59%的股权分割给前妻胡凌华，合计市值1.68亿元。本次权益变更后，孙陶然还剩余蓝色光标5.03%的股权。(注)

孙陶然婚变爆出后，虽然直接导致他持股比例下滑，但是由于胡凌华将受让股份的表决权都交由孙陶然行使，所以并未影响孙陶然的表决权。当然即便胡凌华没有将表决权交由孙陶然行使，五人团（陶然与赵文权等五人以合计47.02%的控股权作为公司的共同控制人，江湖人称“蓝标五君子”）的持股比例也只是从47.02%下降至42.43%，并不会导致公司的实际控制权发生变更。但是，双方能通过协商的方式将这宗大额的交易进行妥善处理，无疑是双赢的做法。

所以，需要强调的是，哪怕是处理“家事”，夫妻离婚导致公司股价、公司实际控制人以及普通投资人被捆绑受牵连的不在少数，内耗时间越长，导致的只能是两败俱伤。所以，你的高参和顾问的全局观念、战略眼光和格局非常重要，视野和能力涵盖了资本市场、公司治理、公共关系，价值超过了婚姻法律条文和实践的本身。

（二）婚前协议：财富面前的浪漫与真实

婚前协议曾经是一个让人颇为尴尬的字眼，但是随着富豪阶层的法制意识的增强，他们开始懂得如何用法律武器保护自己，其接受度也越来越高。婚前协议确实可以避免婚姻带来的经济恐慌，抵御未来潜在的婚姻危机。如果有婚前协议，法庭不再是解决夫妻之间矛盾的唯一途径。如果将离婚可能导致的财产变化提前约定，那么在一定程度上，它也有助于维持婚姻和家庭的关系。

在笔者接触的财富人群，尤其是富二代人群中，对于婚前协议的认同度趋高。即便如此，我们还是发现有相当数量的超高净值人群认为婚前协议内容简单，可以自己起草。我们也看到不少自己起草但是效力存疑甚至可能无效的婚前协议。以下是订立婚前协议需要关注的一些方面。

第一，对婚前、婚内财产归属约定不明。婚前协议到底可以约定哪些内容？根据《婚姻法》第19条，夫妻可对婚姻关系存续期间所得的财产及婚前财产、负债约定归各自所有、共同所有或部分各自所有、部分共同所有。也就是说，关于财产方面的权利双方是可以通过婚前协议进行约定的，但是必须是书面形式。

从法律专业人士的角度，我们看了不少约定不明、模棱两可、效力存疑的当事人自己起草的婚前协议。例如“公司财产与某某（指配偶）无关”这样的语言，意图旨在约定家族企业的所有权、受益权都和配偶没有关系，配偶将不享有任何权益，但是这样的语言也可以被解释为“公司本身的财产”与配偶无关——而这可能被视为一句“废话”，因为公司自己的财产当然是属于公司自己的，只有分红、清算之后获得的财产才能够归属股东及其配偶。

第二，限制一方人身权利的协议效力存疑。“婚姻中，如果一方‘出轨’，那就得净身出户”之类的条款似乎是很多女性都较为偏爱的，更将其视为对自己婚姻保障的“尚方宝剑”。但是丰满的理想照不进骨感的现实，此类协议在实践中统称“忠诚协议”。“忠诚协议”是很难受到法律保护的，通过约定夫妻忠诚义务而限制了对方的离婚自由是有悖我国《婚姻法》结婚、离婚自由的原则，法院往往不会支持和执行这样的条款。

第三，带有惩罚性质的协议无效。婚姻中任何一方都难免犯错，可不可以用婚前协议约定犯错后的惩罚措施？例如“如果晚上超过12点回家，就得跪上一小时”，有法律效力吗？答案是否定的。这种违背公序良俗或社会常理的条款一般不能得到法院的支持。

第四，子女监护权不能约定取消。一种错误的观点就是将婚前协议和离婚协议混为一谈，将孩子抚养权的归属、探视权的履行以及抚养费的数额都加以约定。更有甚者，剥夺过错方对子女探视的权利，这都行不通。因为在我国，通常婚前协议并不涉及人身权利，更不能将离婚协议中子女抚养问题牵涉其中。而作为父母，对子女有法定的探视权利，更不能通过约定的形式限制。

第五，另外还有几个需要具有丰富经验的专业人士帮助草拟婚前协议的重要原因是：（1）流程管理和把控，如何签署，是否代表了双方的意志，协议是否真实有效，这些都不是外行人士所能够知道和理解的，但是有一步没有做好，就会导致合同效力存疑，未来谈判的被动；（2）整体财富安全筹划和布局。真正要做好资产的安全保护和隔离，往往一纸婚前协议并不足够，还要选择配备遗嘱、信托、保险等工具，这样的全局观念，只有精通财富管理的专业人士才能够帮助扫清视觉盲点；（3）国际化因素。当（超）高净值人士希望在结婚之前订立婚前协议，如果这位中国的律师只是负责中国法律项下的规定，而不告诫客户其在境外的资产需要通过境外律师严格依照境外法律法规进行筹划和安排，那么将来客户如果真的离婚，有可能这份中国的婚前协议在那个境外司法管辖地不会被认可，那么倒霉的还是客户自己。

（三）国外的婚前协议（美国）㊟

既然讲到了国际化因素，不妨我们简单介绍一下美国的婚前协议起草的基本注意事项。美国的婚姻制度按照各州法律各有不同，所以具体的适用则需要和该州的执业律师进行确认。本节则是就一些美国婚前协议的一些共性部分进行简单介绍。

1.美国婚前协议的基本要求

针对婚前协议，法律的原则性规定通常是，其应当做到公平性和充

分性。

公平性指的是，第一，内容上的公正。条款内容必须是从双方的利益角度出发的，而不是只有一边获利。第二，形式上的公正。基于双方平等的基础上，要有充分的交流和沟通，任何一方在被威胁或者胁迫下签署的协议都是无效的。

充分性意味着双方必须开诚布公地把婚前财产及婚前债务都给披露出来，包括前一段婚姻遗留下的孩子抚养费及赡养费。事实上，美国每个州都要求婚前协议必须用书面的形式将双方的财务状况完整地披露清楚。

2.美国婚前协议的基本内容

在美国，婚前协议一般都会简要概述双方的基本情况，诸如年龄、职业、子女情况及其未来可能从事的工作及接受的教育。婚前协议会将双方大部分的经济状况都披露清晰，也就是说，资产、债务和收入都会包括在其中。这些一般都将作为单独的列表附在婚前协议最后。

通常来说，婚前协议一般包括以下内容：

（1）一方在婚前所有的财产在婚后是否仍然为个人财产（通常指的是一方婚前所得的财产，但有时候也包括婚后所得，如他人的赠与或继承所得的财产）；

（2）一方是否愿意承担配偶婚前的债务；

（3）一方在配偶死亡时是否做出放弃继承其遗产的声明；

（4）婚姻期间所得的财产是否只为一方的个人财产，在死亡或者离婚时不被作为共同财产进行分割；

（5）一方对配偶在某项特定支出时是否作出放弃该财产主张的声明。

值得一提的是，虽然婚前协议囊括了大部分财产性约定，但是美国很多州的法律却都不允许协议免除任何一方对子女的抚养费及对配偶的赡养费义务。

如果某位（超）高净值人士即将结婚，其在中国、美国以及其他法域地区都有重要财产，那么婚前协议起草往往就要中国律师协调美国以及其他地方的律师共同拟制。这样的协调工作往往就会耗费额外的时间及精力，但是对确保协议针对这些所涉地区的财产的有效性则有着举足轻重的意义。

（四）配偶同意函：隔离夫妻财产与公司股权的屏障

对投资人来说，将要上市的公司主要股东在上市前夕曝出婚变，绝对是让人难以入眠的重磅“黑天鹅”事件。因此据传不少投资人把项目创始人的夫妻关系稳定与否也当作项目尽调的考察因素之一，以防范公司因“内部核裂变”导致的不可控情况的发生。

由于土豆网创始人的离婚案，保护投资人的“配偶承诺函”就应运而生了。配偶承诺函，一般是指控股股东或者主要股东的配偶出具的，针对股权及其收益的放弃承诺函。比较典型的表述为：“本人特此确认并同意，（VIE实体名称）股权并非本人与（股东姓名）之共同财产，本人对于该等股权不享有任何所有权或受益权利。本人进一步承诺并保证，不得出于与上述安排相冲突之意图采取任何行动，包括主张该等股权构成本人与本人配偶之间的财产或共同财产而影响或者妨碍本人配偶履行在控制性协议下所承担的义务。本人在此无条件地并不可撤销地放弃任何适用之法律可能授予本人的对该等股权的任何权利或权益。”

就常见的VIE结构的互联网类企业（包括当时的土豆视频网站公

司），境内的VIE公司虽然股东登记在创始人名下，但是其实际权益却为境外拟上市公司所控制，所以就该等公司的股权，其实本来也并不归属创始人个人，因此也不能算作夫妻共同财产。所以要求配偶签署该承诺函，实质上也并不侵害该配偶的权益。

鉴于我国《婚姻法》允许夫妻双方对夫妻财产的范围进行自由约定，配偶承诺函的法律效力并不存疑，功能上也起到了确权和防火墙的作用，对于公司股权的稳定有益无害。

7.2.5 财富安全2.0：为何你需要国际化的离婚律师？

中国财富的国际化以及中国（超）高净值人士对于国际标准服务的需求，意味着在财富安全保护方面，正从之前的纯粹国内的家事法律服务（财富安全1.0）迈向更为复杂的、国际化和跨界的“财富安全2.0”。

前述与婚姻有关的典型案例在一定程度上告诉我们，在帮助财富人士和家族科学、安全地搭建财富架构时，不能仅仅从婚前协议、配偶承诺函来解决财富问题，还需根据财产的所在地，以国际化的方法和工具确保财富安全。

（一）意想不到的风险因素

之所以说“财富安全2.0”非常复杂，是因为一些特殊的风险因素，考验律师对继承、婚姻以及公司法律的知识和实践的融会贯通。例如，如果家族企业的创始人希望确保家业不落入姻亲之手，那依靠一纸婚前协议是不够的，因为婚前协议无法防止家族成员死亡而导致的资产继承，而配偶则是第一顺位法定继承人。如果去世的家族成员还有未成年的孩子参与继承，那么该配偶作为孩子的监护人自然还能够代行其权利。

如果家族成员奉行单身主义，是否就可以高枕无忧，不用担心离婚

的风险了？如果你生活在中国，那么同居配偶间的财产是各自独立的，各自名下的财产归各自所有，相互之间也没有经济和道德上的义务。但是在国外，却并非如此。因为国外同居现象非常普遍，以美国为例，美国将其称之为“非正式婚姻”。

所谓非正式婚姻，顾名思义，就是指欠缺一些法律要件的结合。美国的非正式婚姻主要包括普通法婚姻（Common Law Marriage）、推定婚姻（Putative Marriage）、同居婚姻（De Facto “Marriage”）和不容反悔的“婚姻”（Marriage by Estoppel）。他们都存在一个共同点，就是不满足婚姻应该具备的最少一个以上的法律条件。不过出于公平角度，法律认定有瑕疵的“夫妻”伴侣之间并非完全不享有普通配偶的权利。

在美国，除了少数几个州完全排除了同居配偶的权利外，其余大部分的州都赋予了同居配偶不同程度的保护，包括财产权利和人身权利。有的州无须经过任何形式要件，法官将综合考虑各方面情况，如双方共同居住的时间、同居的目的、相互照顾等情况，以及双方本人的意愿来认定这段关系，例如基于公平合理的原则进行处理，以合理的方式对在视同为婚姻关系中的个人财产进行分割。

由此可见，这些都是一些意想不到的风险因素，不能误以为不结婚就可以解决问题。还需公平客观地看待各类风险。而针对这些风险因素，单纯靠婚前协议恐怕仍比较有限，而要综合考量，通过信托、股权架构、遗嘱等多种途径和工具来进行设计和安排。

（二）资产配置国际化

随着中国高净值人群的财富规划及投资意识的增强，对于多元化配置的需求日益显著，全球市场的资源配置和管理拥有巨大的机遇和发展空间。

《胡润私人财富管理白皮书》显示：中国的高净值人士已超过105

万，在这个人群中配置离岸资产的主要形式是房地产。（超）高净值客户进行海外配置一般都有四个理由：首先是做资产的组合配置；其次是子女的海外教育；再者是移民需求；最后是家族传承。资产配置的国际化除了带来更稳健、更合理的投资布局和收益，在财产处置上也对律师提出了更高的要求。不同国家的动产及不动产处置流程和所需文件均不相同，不少国家还有高昂的遗产税，这不仅考验律师的专业知识，也对律师在实务操作上提出了更高的要求。

所以，要提供国际化的优质法律服务，就必须了解客户需求的变化，并能够顺应时势，在服务内容上与时俱进。

（三）人员结构国际化

一方面，（超）高净值人群中，家族成员赴国外移民、留学、工作相当普遍，因此人员结构上的国际化特征、趋势都很明显。另一方面，涉外婚姻在我国大、中城市开始越来越普遍。以上海为例，上海涉外婚姻的缔结率与离婚率都居全国首位。半数以上的涉外婚姻都通过诉讼解除。究其原因，是因为多数的涉外婚姻双方只有一方在国内，或在国外登记结婚，或婚后已经变更了国籍，这种情况下民政局均不予受理离婚登记。

在有多国可以选择起诉离婚的前提下，当事人就需要专业的国际化律师给出综合的意见。尤其是在对女性和儿童权益保护方面，中国和发达国家尚有不小的差距。但这些差距在个案中的体现又不尽相同。所以，一旦涉及跨境婚姻法律事务，对于律师的要求就不仅限于本国法律，还必须具备良好的外语水平和沟通能力，以及项目管理能力、与境外律师的协调能力，同时还要具备全局观念和战略统筹能力。

（四）不同法域的选择

在跨境离婚案件中，选择诉讼地往往也很重要。一个优秀的国际化

律师，应当能从人员、财产多角度出发，不能纠结在某一个法域采取或者不采取法律行动，也不应该仅仅追求案件的胜诉结果，而忽略案件执行上的便利与否。例如在国外法院赢得了案件，却面临在国内申请执行的不确定性，反之亦然。虽然我国的《民事诉讼法》中有关于申请承认和执行外国法院判决的相关规定，但也不排除对方在国内另行诉讼的可能。一般来说，在不同国家选择诉讼地时，财产所在地应当是首选，尤其是对于非直接持有财产的一方而言，更是如此。

（五）跨国律师的合作

越来越多的离婚案件，由于财产分布在世界各地，离婚诉讼自然很有可能同时在各个国家点燃。这个时候，客户需要的不仅仅是一两个当地的律师，而是一支专业的国际化律师团队。看似司法独立的各个法域之间，其实又有着微妙的联系。理论上说，每个国家的案件都是独立的、互不干涉的。但是实际上，每个法官对于他国正在审理的同一个案件又会同时关注，这种关注或多或少会对案件结果带来影响。

跨国律师间较为常见的合作包括：共同筹划和协调诉讼战略；提供己国境内的证据；提供法律条文、依据以及判例；出具法律意见；协助进行公证、认证；控制案件进程，避免程序上的冲突。

而对于能够提供“财富安全2.0”服务的法律专业人士来说，对于这样的项目，需要扮演一个引领的角色，通过了解不同国家的相关制度，问对问题，不被他国的律师牵着鼻子走，从而最终把控大局和整体上的节奏，而不是被动地和跨国律师合作——仅仅停留在彼此提供诉讼程序的便利之上，而应通过互相影响、推动，从而取得全面的优势。

---

1. Donald Trump and Meredith Mclver.Trump—How to Get Rich.Random House.2004.pp.103-104.

2. 幸运的是，由于夫妻双方之前分别设置了两个家族信托，离婚不会对上市公司未来控制权发生不利影响，该消息传出之后，股票止跌上扬，11月23日股价强势反弹，基本

恢复到事前水平。

3. 理查德·波斯纳.法律的经济分析（第七版）[M].蒋兆康，译.北京：法律出版社，2012：215.

4. 选自《纽约客》漫画集，原作者William Hamilton，选自The New Yorker,On the Money:The Economy in Cartoons，1925-2009，Andrews McMeel Publishing,September 15，2009.

5. Reuben Gronau.Home Production-A Forgotten Industry.The Review of Economics and Stastics,Vol.62，No.3（Aug.，1980），pp.408-416.

6. 理查德·波斯纳.法律的经济分析（第七版）[M].蒋兆康，译.北京：法律出版社，2012：214.

7. 参见：俄罗斯寡头离婚被判45亿美元赔偿创历史最高，载于环球网http://world.huanqiu.com/exclusive/2014-05/5001939.html.

8. 参见：默多克“仨瓜俩枣”打发邓文迪，来源于《钱江晚报》，转载于新华网，http://news.xinhuanet.com/overseas/2013-11/22/c_125743258.htm.

9. 参见：中国董事局网报道，沃华医药董事长赵丙贤离婚20亿财产难分，载于和讯网http://guba.hexun.com/002107，guba，16355458.html.同时参见，沃华医药：控股股东离婚股价跟着掉价，来源于《法制晚报》，转载于金融界http://finance.jrj.com.cn/2011/11/02151211472899.shtml；杜海.沃华医药临股权分散风险控制人离婚案风波再起，来源于《经济导报》，转载于新浪财经.http://finance.sina.com.cn/stock/s/20120115/220811206466.shtml.

10. 参见：肖谨.土豆赶集创始人离婚诉讼背后：IPO放大婚变效应，新浪科技.http://tech.sina.com.cn/i/2011-03-22/00235313021.shtml.

11. 参见赶集网夫妻离婚风波再掀波澜，前妻网上状告丈夫是负心汉[N]，来源于经济导报，2012-05-18.

12. 焦立坤.蓝色光标董事孙陶然离婚被分走近2亿，来源于《北京晨报》，转载于腾讯财经.http://finance.qq.com/a/20110517/003231.htm.

13. Katherine E.Stoner & Shae Irving.Prenuptial Agreement—How to Write a Fair & Lasting Contract,Nolo 2012：p.70.

7.3 关于税务风险：财富传承中的万万没想到

有人说人生中只有两样东西是肯定的，税和死亡。两者的唯一区别是，死亡并不会因为每次国会开会而变得更糟糕。

——美国前参议员，斯帕克·松永（Spark M.Matsunaga）

不论是家族财富的管理还是传承，都不可避免会涉及国内和国外的税务问题。站在财富拥有者的角度，一般都是希望其负担的税务成本越少越好。然而，需要注意的是，科学、合理避税与逃税是有着本质差别的。

在中国，遗产税的到来可能只是一个时间问题。而对不少（超）高净值人士来说，其部分资产已经面临了遗产税，自己还并不知道。为什么？很多（超）高净值人士在海外配置了资产，也有移民的安排，但是由于没有进行税务筹划，直到后来才发现，因为移民到了“全球征税”的国家，自己名下的财产都将面临自己一年都不会去几次的国家的巨额税单，如果不缴纳，将面临大笔罚款；或者在国外购置的个人名下的房产未来在继承的时候需要事先缴纳遗产税，有的地方遗产税税率高达40%。一个小的疏忽，交出去的“学费”可能就是数千万美元，甚至更多。

|案例7-10|五代传承的悲剧性终结

这是美国《福布斯》最近报道的一个案例(注)，经历五代传承、有着140多年历史的家族企业，面临高达40%的遗产税，因家族成员无力支付，而面临悲剧性的终结。家族第一代积累下巨额财富（主要是土地和家族企业），历经140多年的传承后，后代成员对于家族企业没有太大兴趣，仅维持股东身份并收取分红，大部分人寻求变

现退出。此时家族企业已经传承到第四代的一位女士（持有家族企业一半的股权）和另外三位第五代家族成员（持有其余一半股权）手中。

由于该女士在生前已经用完了赠与免税的额度，因此当她去世时，她的家族企业股权作为遗产需要缴纳40%的遗产税。然而，并没有其他遗产（资产）用来缴纳该笔巨额遗产税。同样的情况也存在于第五代的另外三位家族成员身上。这就意味着，需要出售家族企业股权才能缴纳这些遗产税。而出售股权还将产生一笔巨额收益，这些收益需要额外缴纳30%~40%的所得税。对于继承人来说，能够拿到手的财富已经严重缩水，一个半世纪以前的家族梦想在接下来的时间里将不得不面临梦碎的窘境。

所以，如果未及时进行税务筹划，那么等来的就是这样的“万万没想到”。相反，老约瑟夫·肯尼迪将肯尼迪家族资产借助家族信托和税务筹划避免了家族财富的缩水，不仅少交了大笔遗产税，而且在1998年以3.03亿美元售出的其最重要的家族资产之一的芝加哥标志性建筑商品大厦（Merchandise Mart），通过巧妙的税务筹划，使得家族足足延迟或者可能完全避免了该次交易大约一半价值的资本利得税。注

7.3.1 全球税务透明化时代的家族财富规划

什么是“税务透明化”？用大白话说，就是你的资产无论在世界上哪个国家或地区，都会由银行汇报给你的身份所属国（无论是中国还是美国）。如果制度完全建立，那么你的财富将完全无处藏身，将在阳光下接受税务机关的审查。

自2013年以来，全世界主要国家和地区签署了越来越多的双边税收协定（DTA）和税务信息交换协议（TIEA）。2013年9月，二十国集团（G20）在俄罗斯的圣彼得堡发表声明称，为打击全球范围内的逃税行为，G20将全力支持经济合作与发展组织（OECD）建立自动情报交换

（AEOI）系统，并承诺在2016年开始实施[注]。AEOI实施后，成员国将开始自动交换纳税人在世界范围内的所有信息。以多边税收征管互助公约（Multilateral Tax Convention）为法律依据，所有国家将被要求签署公约，不得延误。此外，OECD将设计统一的信息交换规则，跨国集团将在其获得盈利的地点缴税。2014年2月，OECD宣布了“金融账户信息自动交换”（Automatic Exchange of Financial Account Information,AEFAI）的全球标准，该标准以多边主管当局协定为情报自动交换的法律依据，并制定了共同报告标准（Common Reporting Standard,CRS）以及相应的具体报告规则。2014年9月，G20签署了CRS，承诺2016年开始实施，并于2017年或2018年开始实施情报交换。2014年10月29日，在柏林召开的“透明度和税收情报交换全球论坛”上，所有OECD成员国G20成员国和世界主要金融中心均签署了新的税收情报自动交换OECD/G20标准，93个国家或地区承诺执行全球CRS[注]，51个国家签署了多边主管当局协定[注]。

2015年12月17日，中国正式签署《金融账户涉税信息自动交换之多边政府间协议》，这也就意味着，我国已经加入了全球税务信息主动交换的情报系统。到2017年9月，中国个人及其控制的公司在56个国家或地区开设的银行账户信息将会主动呈报给中国税务机关；到2018年9月，将有另外40个国家或地区加入到上述行列之中。

另一方面，美国为推行其《海外账户纳税法案》（FATCA）而在全世界范围内采取的一系列措施也使得全球范围内税务信息更加透明化。根据FATCA的要求，外国金融机构（FFI）必须向美国国税局（IRS）上报其美国客户所持有金融账户的信息，或美国人拥有实质性所有者权益的非金融外国实体（NFFEs）所持有金融账户的信息。

与此同时，随着中美双边税收合作的深化，美国政府将同意把中国公民在美金融账户的信息提供给中国政府。这将影响那些在国内拥有非法所得并试图把这些资产藏匿在美国的中国人，甚至可能波及那些违反

中国外汇管理规定，一年内转出转入资金超过5万美元的中国人[注]。

基于上述措施，一个涵盖90多个国家的全球性税务信息交换网络将于2016或2017年形成，并且，所有国家或地区的金融机构将成为跨境征税的代理人。可以想象，在未来1~2年内，个人财富在政府间将完全透明化，各国政府将会清楚掌握其公民名下的银行存款、金融性资产的情况。个人要想藏匿资产将变得几乎不可能，那么现在的解决路径就是在全面撒网之前，能够采取合规的架构安排资产[注]。

在这方面，有大量的实践操作案例可供参考，最常见的操作就是搭建境外红筹架构并将海外控股公司转移至信托名下。这样就在以下方面均达到了合规要求：一是所有实体应当满足全球税务透明化的合规要求；二是所有实体均完全遵守其所在辖区的税务规则；三是所有最终受益人（UBO）完全遵守其所在辖区的税务规则。设立架构的目的，除了实现税务管理之外，还兼具以下功能：一是资产保护（降低政治风险、经济风险）；二是实现代际传承（实现平稳过渡、避免遗产税）；三是突破投资壁垒（包括国家的政策管制、资金规模限制、投资经验限制、投资资质限制、技术壁垒、行业准入政策、外汇管制等）；四是运营便利（搭建架构可顺利实现投资退出和文化融入、维护政府关系和市场形象、降低运营成本、克服融资障碍等）；五是保护高净值人个人及家族隐私，以相对比较隐蔽的身份进行各种投资及重组操作等。

2015年7月31日，《中国税务报》上发表文章题为“四类个人避税行为被重点关注”的文章，文章中，北京市地税局负责人提醒公众，上市企业股东、境外取得收入的中国人、在京长期居住的外籍人士和非居民个人要注意，今后取得收入如果不及时申报纳税，不仅要补缴税款，缴纳罚款和滞纳金，还有可能被限制出境或入境。北京市地税局国际税务管理处负责人同时表示，“借助越来越密的情报网络，在京高净值个人的境内外收入都将纳入我们的监控范围。”[注]

随着各个国家之间的全球性税务信息交换网络的建成，那些拥有海外所得的中国高净值人士如果仍然采取过去心存侥幸的做法，就很有可能面临着补缴税款及缴纳税务罚款的切实风险。这并不是危言耸听，就在2015年年初，相继有媒体报道，广东、北京等地的政府与当地有海外投资的大型企业座谈，讨论的核心问题就是如何就这些企业海外公司的员工的所得征收所得税。由于中国税法规定工资形式的个人所得税实行代扣代缴制，因此该种收入的所得税征收的难度并不太大，相信这也只是中国政府就公民海外收入依法征税的第一步。随着未来两年内全球税务逐步实现透明化，中国公民除工资以外其他形式的收入所得也必将纳入中国税务机关的征税范围内。

除此之外，全球政府间金融账户信息共享，也将帮助中国政府了解中国公民拥有的巨额财富及其去向。中国一直是非法资金外流的牺牲品。总部位于华盛顿的全球金融诚信组织（Global Financial Integrity）表示，在截至2011年的10年间，前三大非法资金流出国依次是中国（1.1万亿美元）、俄罗斯（8810亿美元）和墨西哥（4620亿美元）。FATCA为中国政府首次提供了一个了解中国人海外资金运作情况的工具[注]。

7.3.2 遗产税时代的到来

自英国1694年开征遗产税以来，世界上大部分发达国家和部分发展中国家以及我国台湾地区都相继开征了遗产税[注]。当下，中国政府越来越注重通过社会财富“二次分配”的方式缓解贫富差距巨大的社会矛盾，在一定程度上实现社会公平。从这一角度来说，遗产税是一个非常有效的工具。

遗产税的征收方式有三种：第一种是总遗产税制，特征是“先税后分”，即先就死亡者遗留的财产净值课税，再把税后财产分配给法定继承人。第二种是分遗产税制，特点就是“先分后税”，纳税人是继承人，

因而分遗产税制也称为“继承税”。第三种则是混合遗产税制，即在遗产分割前征税并对分割后继承财产征收继承税。

我国在20世纪40年代曾征收过遗产税，1950年颁布的《全国税政实施要则》对遗产税税种给予保留，但同年规定薪给报酬所得税和遗产税暂不开征。1994年我国税制改革方案中的18个税种中又包括了遗产税。由此可见，遗产税虽然在新中国成立后的税收实践中没有开征过，但在我国税制体系设计中却始终占有一席之地，并被赋予了调节贫富差距的厚望[注]。

2004年9月，我国公布了《遗产税暂行条例（草案）》。2013年，国务院在有关文件中再次明确提出，“加快健全以税收、社会保障、转移支付为主要手段的再分配调节机制。研究在适当时期开征遗产税问题”[注]。2015年年初，人民日报刊发题为“一些贫者从暂时贫困走向跨代贫穷”的文章，指出：“贫富差距已具有一定的稳定性，并形成了阶层和代际转移，一些贫者正从暂时贫困走向长期贫困和跨代贫穷。如果不想办法改变这一情况，贫富差距便会趋向稳定化和制度化，成为一种很难改变的社会结构，社会阶层流动通道也将被严重堵塞。”该文章的刊出被认为是中国推进实行遗产税的前奏。

虽然中国具体何时推出遗产税尚未可知，但是可以看到与其相配套的房地产统一登记、中国公民海外资产申报制度等目前都已经逐步建立，相信中国推出遗产税是迟早的事情。

从世界主要国家和地区来看，遗产税也是比较常见的税种。中国公民到这些实行遗产税的国家或地区置业或者移民到这些国家，日后发生遗产继承时如果没有及时进行纳税申报，就可能导致补缴税款甚至缴纳一笔不菲的滞纳金[注]。相比之下，那些没有实行遗产税或者取消了遗产税的地方，则相对来说更具吸引力，比如我国香港地区[注]、新加坡以及澳大利亚等。

值得一提的是，我国香港地区在2006年之前都是有遗产税的，而发生在香港明星张国荣身上的一则案例则从一个角度解读了香港的（超）高净值人士合理规避遗产税的方式。2003年4月1日，香港一代巨星张国荣以惊世骇俗的方式与这个世界告别，终年46岁。张国荣生前积累了3亿港元资产，但按照当时香港的税法，张国荣的遗产受益人应为此财产上缴4000多万元的遗产税。好在张国荣生前考虑周全，先后累计购买了数张人寿保险，保单价值高达4000多万港元，数额刚好可以抵缴其遗产税，从而避免了拍卖其遗产来缴税。

据了解，早在1990年前后，张国荣先后认购4张保单，其中1张保单的最高赔偿额高达约780万港元。张国荣去世后，其继承人可获得总值约在3000万~4200万港元的人寿赔偿，当中仍未计算张国荣可能向其他公司购入的保单。据张国荣生前的保险代理人说，张国荣和好友唐鹤德保险意识很强，并高度认同保险理财规划的重要性。身故前的张国荣除最后一笔保险金无效外，生前的寿险赔付金额可以充分抵缴遗产税。可以想象，如果不是因为张国荣购买了保单，其继承人将面临遗产税缴付困境。

7.3.3 到国外置业时必须考虑的税务成本

目前，中国（超）高净值人群到国外置业尤其是购买房地产已经成为热潮。根据胡润百富中文网公布的研究数据，高达80%的受访（超）高净值人群表示在未来有海外投资需求，超过半数已有海外投资经验，而地产成为最为热衷的海外投资标的，占海外投资最大比重，超过四成。投资目的国中，澳大利亚、美国、加拿大等国家最受中国投资者欢迎。然而，需要注意的是，中国高净值个人到海外投资置业，应对投资目的国的税收制度有充分的了解，否则就可能会产生预料之外的税务成本。

以澳大利亚为例，虽然该国并不征收遗产税，但是对外国人而言，

如果需要受让澳大利亚的遗产，仍然需要缴纳一笔资本利得税。除此之外，澳洲的主要税种还有：所得税、印花税、土地税及货物劳务税等。就所得税而言，外国投资者投资澳大利亚房地产所取得的租金收益为所得税应税收入，而外国居民出售澳大利亚房地产或房地产的间接权益时亦须缴纳资本利得税。投资者身份不同，应缴纳的所得税税率亦存在差异，非居民企业的税率为30%，而非居民个人的所得税率可高达45%。因此，通过信托方式持有房地产，在财务规划上以及向投资者支付回报上都会更具有灵活性，并且避免不必要的税负。

值得关注的是，由于澳大利亚在征税时将投资房地产的信托机构视为“非纳税实体”（flow-through entity），因此投资者往往通过信托机构而非公司购买并持有房地产投资。因此，信托收入分配中的非应税部分一般无需缴纳包括预提所得税在内的税项（称为“税收递延分配”）。信托机构向投资者返还资本亦具有更大的灵活性。这些优惠旨在鼓励外国居民利用管理投资信托（Management Investment Trusts,MIT）结构的投资工具，将资金投入澳大利亚，尤其是澳大利亚的房地产。然而，如果信托要取得管理投资信托（MIT）资格并因此而享受上述税收优惠，其必须满足一定的要求。除了所得税、交易印花税，以及针对未开发土地的土地税之外，在澳大利亚投资房产可能还需要缴纳货物劳务税。但是，直接购买房产可能可以满足货物劳务税免税的规定。类似地，通过收购企业或者信托而间接购买房产的行为属于货物劳务税免税或者不应税项目。股息收入及信托受益分配则不用缴纳货物劳务税。

中国公民海外置业的另一大目的地是美国。美国的税收由联邦政府、州政府及地方政府征收。其中，联邦政府主要征收联邦所得税、财产税及赠与税。联邦政府的总税收包括个人所得税，社会保险税、公司所得税，以及其他税收，包括遗产税、关税等。州政府及地方政府征收州所得税、特许规费、消费税、使用税及财产税等。

（超）高净值人士到美国购买房产的话，涉及的税种主要包括房产

税以及在未来财产发生转移时可能需要缴纳的所得税、遗产税、赠与税。关于房产税，相信不少人已经知道在美国“买房容易养房难”的说法。美国房产需要缴纳房产税，这毫无疑问会增加房产的持有成本。

当然，海外置业也可以灵活运用所在国家的一些制度合法节税。例如在美国，有价证券的投资产生的回报需要缴纳所得税，但是如果将这些金融投资装在一个人寿保险的产品中，所产生的投资收益将可能免于或递延所得税。

7.3.4 移民带来的税务影响

在国内，中国（超）高净值人士往往没有主动进行税务申报或者申报不充分、不完整。然而在完成移民之后，把这样的习惯带到移民入籍的国家，后果可能就会很严重，不仅可能是经济上的损失，严重的可能还有牢狱之灾。

以移民到美国为例，根据美国国家税务局（IRS）发布的《海外账户纳税法案》（FATCA）规定，美国公民和绿卡持有者的海外资产超过5万美元，须向美国国税局如实申报。否则，将可能面临高达1万美元甚至是5万美元的罚款，情节严重者将坐牢。此外，从2014年起，外国金融机构必须向美国国税局提供美国公民、绿卡持有者，或者三年累计往来美国超过183天以上的美国税务居民的海外账户资料，否则将被处罚其在美国所得30%的罚款。美国银行客户如果向海外金融机构转账，如果银行无法获得客户依《海外账户纳税法案》所需提供的资料，客户的金融转账金额将被预扣30%。[注]

以媒体公开报道的娃哈哈创始人宗庆后先生的税务风波为例，由于其持有美国绿卡，因此应就其全球收入向美国国家税务局申报纳税。有媒体报道，“根据宗庆后的长期税务顾问，位于加州的一家会计师事务所向IRS所提供的信息，宗每年申报纳税的收入都相当少，并未就其全

球收入报税。”[注]不出意料，后来美国税务部门果然向其送达文件，要求补交1600万美元的税款。宗申辩认为其绿卡由于多年来在美国居住不足法定时间已经失效，殊不知，除非经法定程序并经正式宣布，持有的绿卡不会自动失效，因此绿卡持有者仍需就其全球收入进行纳税申报。另外，如果绿卡持有人在过去15年中持卡时间超过8年，则可能需要遵守美国的弃籍规定，缴纳一定的所得税方可“脱美”。

对于以投资移民方式（通过EB-5投资项目或其他途径）取得美国国籍或绿卡的人士，可能也没有意识到，如果没有经过事前的筹划，身份转变的那一刻，他们在全球的收入和资产同时也立即成为美国的征税对象。有些中国（超）高净值人士可能对此怀有侥幸心理，认为即便他/她移民美国，只要不报告给美国他/她在中国的收入和资产，美国政府就无从了解到他/她在中国的收入和资产情况，正如中国政府也没法了解他/她在美国的资产一样。

然而，随着中国政府在2013年签署《多边税收征管互助公约》，条约国之间可以交换纳税人信息并开展联合税务检查。目前，包括美国、欧盟、澳大利亚等所有二十国集团成员以及英属维尔京群岛、开曼群岛等传统上被认为是避税天堂的国家或地区都已经加入该条约。

另外，随着FATCA的实施，那些与美国签署了政府间协议的国家的金融机构必须向美国国税局报告美国公民或绿卡持有者的资产信息，这其中就包括中国。针对这种情况，目前有一些应对的安排，例如，（超）高净值人士自己并不移民，而是安排家属移民。这样做的主要好处是：在生前，该（超）高净值人士并非美国国籍，因此不在FATCA约束的范围之内；身故后，其家属继承资产，在美国税法制度下无须就该等继承所得缴纳所得税。并且，由于被继承人并非美国公民或绿卡持有人，因此其家属继承资产也无须缴纳美国的遗产税。但是如此安排只是从税务的角度进行考虑，如果从整个财富管理的角度来看，需要统筹规划，包括移民目标国家的选择、家族企业的传承安排、婚姻和继承因

素、保险和信托工具的运用。

7.3.5 放弃美国绿卡涉及的税务问题

移民美国后，（超）高净值人士就应该适用美国税法的相关规定，就其在全球范围内的财产向美国政府交税。很多人在移民后意识到了这一点，尤其是那些身价不菲、拥有巨额资产的人，在移民以后才会意识到拥有美国绿卡反而成为一种累赘。不少人因此打算放弃美国绿卡。

然而正如上述提到的宗庆后案例一样，很多人对放弃美国绿卡存在误区，认为只要自己不是经常在美国居住，不满足法定居住时间，绿卡就会自动失效，自己就不再是绿卡持有者因而无须再依照美国税法交税。事实并非如此。按照规定，放弃绿卡应当向美国在世界各地的大使馆或领事馆进行备案，并提交符合要求的相关材料以及绿卡。另外，还有非常重要的一点是，如果弃籍者拥有相当身家并符合一定条件，则面临申报弃籍税（Expatriation Tax）要求。注

一般来说，放弃绿卡以后，只要履行完毕正常的税务清缴程序，当事人便不再继续承担美国联邦所得税法项下的缴税义务。然而，那些富有并且持卡时间较长的绿卡持有人的情况并非如此。根据美国税法，如果当事人过去15年中至少拥有绿卡8年，且其名下资产达到一定价值，则在其申请放弃美国绿卡时，必须就其全球资产假设在离境时以公允市场价出售所得利润交纳出境税，也称作弃籍税。因此，美国的税务问题是在进行移民规划时应考虑的因素，但这并不等于因此而不考虑美国移民。通过专业人士的提前筹划，可以优化安排，从而合理降低税负。

---

1. Todd Ganos,A Tragic End To A Fifth Generation Family Firm？ Apr 3，2016.
2. Carl O'Donnell,How The $1 Billion Kennedy Family Fortune Defies Death And Taxes，《福布斯》，2014-07-08.
3. 二十国集团圣彼得堡峰会领导人声明，来源于中新网 http://www.chinanews.com/gn/2013/09-11/5274531.shtml.

4. 93个国家和地区中就包括中国、中国香港、中国澳门。

5. 国际反避税风起云涌 51方签自动交换信息协定，载于中国税网 http://www.ctaxnews.com.cn/xinwen/dujia/201411/t20141119_27619.htm.

6. 顾蔚.美国全球查税恐波及中国富人，载于《华尔街日报》中文网 http:cn.wsj.com/gb/20140704/GJZ080440.asp.

7. 例如，由于美国自身到目前仍没有签署经合组织关于税务信息的国际披露标准，并且也缺乏执行外国税收法律的资源，导致美国在打击那些帮助美国富人将其财产隐藏在海外的行为的同时，自己却成为避税和保护财富秘密的新目标。将财富放在美国某些地区（内华达州、怀俄明州和南达科州）不仅免税，还能规避本国政府的监管。

8. 四类个人避税行为被重点关注，载于北京市地方税务局官网 http://shiju.tax861.gov.cn/ssxc/swyw/display.asp?more_id=1563507.

9. 顾蔚.美国全球查税恐波及中国富人，来源于《华尔街日报》中文网 cn.wsj.com/gb/20140704/GJZ080440.asp

10. 高萍.关于遗产的研究［J］.税务研究，2004（2）.

11. 陈岳琴，谌生文.关于遗产税立法的若干问题[J].法学家，2001（3）.

12. 参见《国务院批转发展改革委等部门关于深化收入分配制度改革若干意见的通知》（国发［2013］6号）。

13. 针对移民家庭的财产传承，与遗产税相关的注意要点是：一要设计好财产转移的时间，以美国为例，两种最常见的财产转移方式是赠与和继承，分别涉及赠与税和遗产税，这两者的征税方式不同，所以需要多方考虑后综合评估到底是生前赠与还是去世后继承。二要善于运用多种财产持有形式，合理配置生前财产，不必全部直接持有，信托、大额保单、持股公司等形式都可以通盘考量以合法节税并实现财产的顺利传承。

14. 香港于1915年开始征收遗产税，于2006年2月11日取消征收遗产税。

15. 据有关报道，2014年5月，针对有关其协助美国公民逃税的指控，瑞士某知名银行日前表示认罪，并将向美国司法部、美国国税局、美联储以及纽约州金融服务监管局支付逾25亿美元的巨额罚款。此案是美国政府强力打击外资银行协助美国公民海外逃税行动的一部分，该银行由此成为近20年来在美国就刑事指控认罪的最大银行业者。美国检察官表示，该银行通过将资产隐藏在非法且未申报的银行账户中，帮助客户欺骗美国税务当局，这种做法已有数十年之久，其中一例甚至开始于一个多世纪以前。具体而言，该银行主要以两种方式协助美国客户从未申报的账户中提取资金：一是直接提供现钞运送至美国；二是利用该银行在美国的对口银行账户。

16. 宗庆后再涉美国税案调查，载于财经网http://www.caijing.com.cn/2008-06-26/100071691.html.

17. 吕旭明，林清吉，孙美兰.赴美国移民、投资——税务与财产披露实务指南[M].北

京：法律出版社，2014：302.

7.4 关于保险：财富传承不可缺少的工具

人寿保险含有两种人生常识：第一，人无远虑，必有近忧，所以壮年要做老年的准备，强健时要做疾病时的计划。第二，日计不足，岁计有余，保险的意义，只是今天做明天的准备，生时做死时的准备，父母做儿女的准备，儿女幼小时做儿女长大时的准备，如此而已。今天预备明天，这是极稳健；生时预备死时，这是真旷达；父母预备儿女，这是真慈爱。能做到这三步的人，才能算是现代的人。

——胡适

7.4.1 为什么要买保险？

保险圈内人士有这么一个观点："一个人一生起码要有四张保单"。第一张保单，一个孩子从小学培养到大学毕业，需要父母付出很多时间和心血，所以找到工作时最好买份保险，以防不测时给辛苦的父母一个保障，也算尽一份对"养儿防老"的父母的孝心；第二张保单相当于给爱人的钻戒，在结婚时你肯定会对爱人说：我会一辈子保护你的。怎么兑现？应该买份保险；第三张保单是当孩子出世后，你对孩子说：这辈子我要好好照顾你。这时自己应再买份保险；第四张保单是，自己将来年纪大了，为保证退休后体面地生活，那么就该及早给自己买份养老保险。

图7-2就能很直观地反映在人生各个不同阶段，保险能够给予我们什么保障：

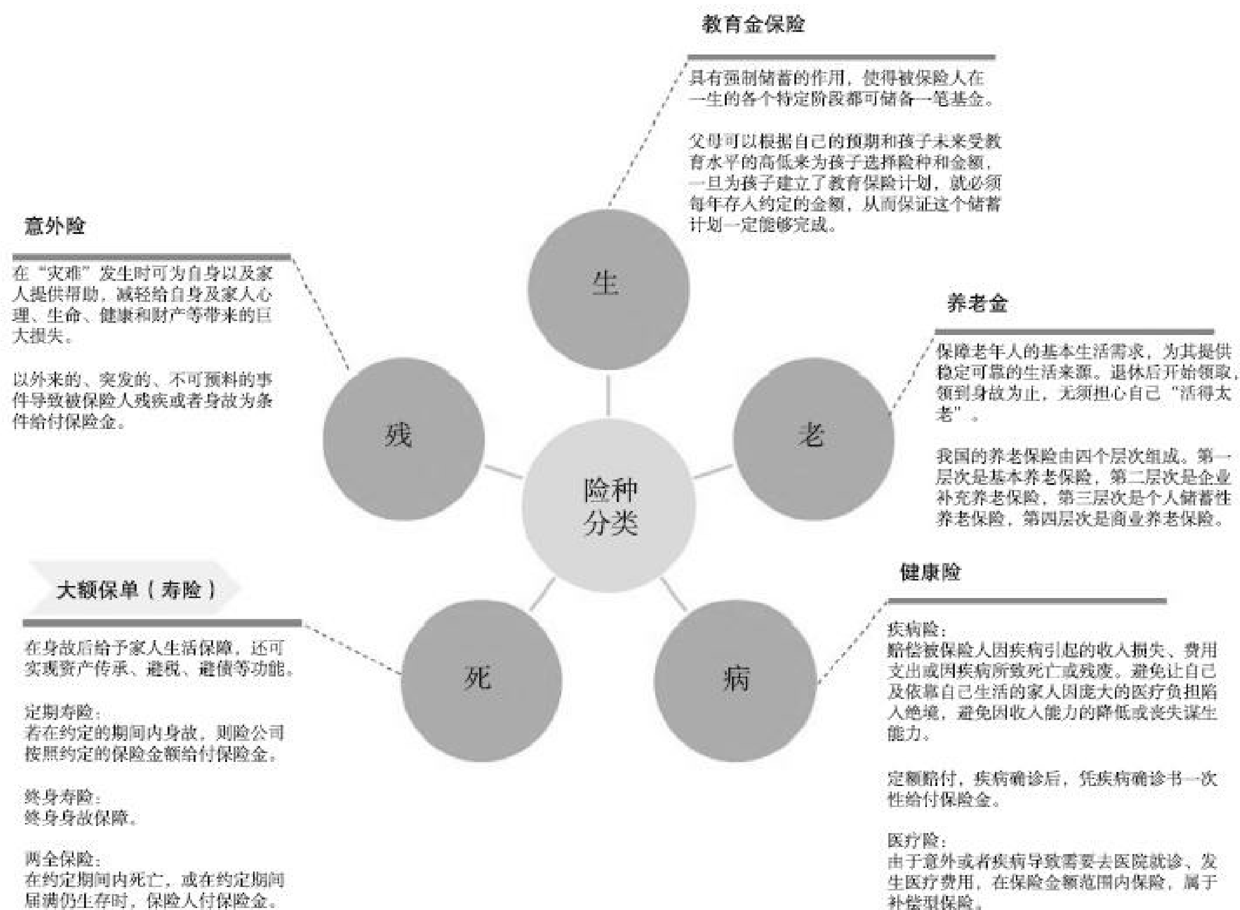


图7-2 人生不同阶段需要的保险保障

在上述保险中，“万能寿险”（也被俗称“大额保单”）是财富管理、保全和传承中最为常见的工具。它是人寿保险的一种，而人寿保险是以被保险人的死亡或生存为给付条件的保险，性质上属于人身保险（保险分为人身保险和财产保险；人身保险又分为人寿保险、健康保险和人身意外伤害保险）。万能保险除了同传统寿险一样给予生命赔付保障外，一个非常鲜明的特点是，投保人比普通寿险保单多支付了较大金额的保费，这部分“多余”保费就立刻使得保单本身具有了现金价值。该保单因此就有了“有价证券”的性质，这部分多余的现金就可以由保险公司来进行投资帮助客户获益。

2015年年末，《福布斯》与保险公司联合发布了《中国高净值人群

寿险市场白皮书》，注从其对高净值人群的调查结果来看，寿险已经为他们最信赖的财富保障方式。接近8成的高净值人群认为，购买寿险会帮助他们转移或者降低风险，并且有超过7成的高净值人群已经开始接触并使用寿险。

7.4.2 你所不知的保险五大额外功能

（一）财富传承

中国民生银行与胡润百富联合发布的《2014~2015中国超高净值人群需求调研报告》，针对中国大陆地区总资产超过5亿元的超高净值人群的需求开展专项研究，报告指出，近7成的富人都已年届5旬，现在都面临家族财富传承的问题。

若高净值人士购买了大额保单，就相当于锁定了大量资金，可保障在其意外发生或突然身故时，家人或者指定的受益人可以获得保险公司偿付的一大笔保险赔偿金，能够在一定程度上为自己及亲人挽回损失、保全资产，最大程度保证家人的生活质量。

（二）资产隔离与保护

与欧美企业家不同的是，现在许多中国企业家通常将家庭与企业资产混淆，个人作为重要合同的签署方，或者将个人资产作为融资的担保，本来有限责任公司的隔离屏障被打破，而个人资产、家庭资产与企业之间的风险之间并没有建立好一个防火墙来进行隔离。这样，如果公司经营不善或者破产，企业主自己的资产也可能受到牵连。海外企业家使用大额保单隔离企业与家庭资产混同风险的经典案例是，2001年，曾经是世界上最大的能源、商品和服务公司之一的美国安然公司宣布破产，但是，其主席及首席执行官肯尼思·莱夫妻在前一年花400万美元购买了多种类型的人寿保险，按保险合同约定，从2007年开始，肯尼斯·莱夫妇每年将可以领取保险公司支付的年金约90万美元，所以，虽然破

产清算了公司以及个人的所有资产，但这些人寿保险金和年金的给付受法律保护[注]，债权人无法以此为由向肯尼斯家人追偿，因此两人按保险合同每年仍然可从保单中领取90万美元的年金安享晚年[注]。

按照《继承法》的规定，如果一位父亲生前有债务未还清，去世后，儿子在继承父亲遗产的同时必须要一并继受父亲的债务，这就是“父债子还”。但是在人身保险上，这或许是一个例外。

最高人民法院此前就人身保险金是否纳入遗产的问题所给出过明确意见[注]，只要被保险人指定了保险受益人，在被保险人去世后，保险公司支付的保险金将不属于被保险人的遗产。所以，在被保险人欠下债务且已身故的情况下，受益人获得的保险金因为不属于被保险人的遗产，也就无须用来清偿被保险人生前所欠的税款和债务。简而言之，如果投保人的父亲生前还有债务没有付清，而受益人拿到保险公司赔付的保险金后也不需要用该保险金来还债（当然父亲留下的其他遗产仍然需要用于偿还债务），该笔保险金在保险合同指定受益人时，保险金的索赔权已明确为受益人所有。

人寿保单也不属于被封查罚没的财产。根据我国《保险法》的规定，[注]任何单位和个人不得非法干预保险人履行赔偿或者给付保险金的义务，也不得限制被保险人或者受益人取得保险金的权利。若企业家一旦发生债务纠纷或发生债务诉讼，资产面临被冻结或强制执行的可能，如果他购买了人寿保险，资金从个人资产中剥离，划归到保险公司，就算出现债务问题，保险的受益人仍然可以得到保单中约定的权益保障，债权人不能对保险受益人的保单利益提出权利主张，法院也不得查封客户的人寿保险。

当然，这并不意味着保险如同“免死金牌”可以完全隔离一切法律责任。例如，如果购买保险的资金来源存在问题，系违法所得，或者违反了反洗钱方面的规定，或者在负债或公司财务恶化后投保，也会有非法

转移财产的嫌疑，保险合同仍然有被判无效的可能[注]。

此外，2015年浙江省高级人民法院执行局下发的《关于加强和规范对被执行人拥有的人身保险产品财产利益执行的通知》（以下简称《通知》），也给财富传承的理论界和实务界带来困扰。该《通知》主要规定："投保人购买传统型、分红型、投资连接型、万能型人身保险产品、依保单约定可获得的生存保险金、或以现金方式支付的保单红利、或退保后保单的现金价值，均属于投保人、被保险人或受益人的财产权；当投保人、被保险人或受益人作为被执行人时，前述财产权属于责任财产，人民法院可以执行。"这使得大家对大额保单是否还具有资产隔离之功效打了一个大问号。

业界一部分专家认为下发该《通知》的主体仅为浙江高院执行局，是省级人民法院的内设执行机构，并不具有司法解释权，更不具有立法权，其颁布的任何规定或通知，均不可以逾越法律法规的规定，也不可以曲解立法本意和立法宗旨。该《通知》是不严谨的，也是违反法律明文规定的。

而另一部分专家学者则认为市场上关于保险债务隔离功能的宣传大多言过其实，并且在《通知》下发之前，就已经出现了法院判决否定人寿保险债务隔离功能的案例。例如广东的何女士夫妇因为没有履行法院的生效判决，除了名下房产等财产被法院冻结，法院还查明其持有八份保险单，于是冻结并强制退保该等保单，扣划现金价值。对此法院的理由是强制退保后保单的现金价值归投保人所有，属于投保人的财产，保险单的现金价值不属于不得查封、扣押、冻结的财产的范围之内，所以可以执行。

笔者认为，根据《保险法》的相关规定，投保人有任意解除合同并获得保单现金价值的权利，可见投保人对保单的现金价值拥有完整掌控权，应当判定为投保人的财产。但问题在于，除了上述浙江高院的《通

知》，除非投保人自愿配合退保取得现金价值，否则别的地区法院暂时无明确法律依据直接向保险公司要求退保执行现金价值。因此，在没有更加明确的规则出台之前，能否强制解除保险合同，否定人寿保险债务隔离功能，在法律上存疑，可能还是在一定程度上取决于法院对相关法律规定的解释，法院似乎在这一点上存在过大的自由裁量权。无论如何，上述的不确定性，使得高净值人士在财富管理中的债务风险隔离安排不可简单化，应当根据自身的实际情况，在专业人士的指导下，多角度、多层面综合进行。

（三）以小搏大

寿险的一个重要特点就是资金的放大功能，今天投入的保费，换取的是未来某个时点死亡发生之时保险公司支付的数倍于保费的保险金。这当然是寿险最基本的“以小博大”功能。

我们不妨看一下图7-3“富爷爷”和“穷爷爷”同样拥有100万美元的资产，由于筹划安排的不同，经过三代，结果却大相径庭。

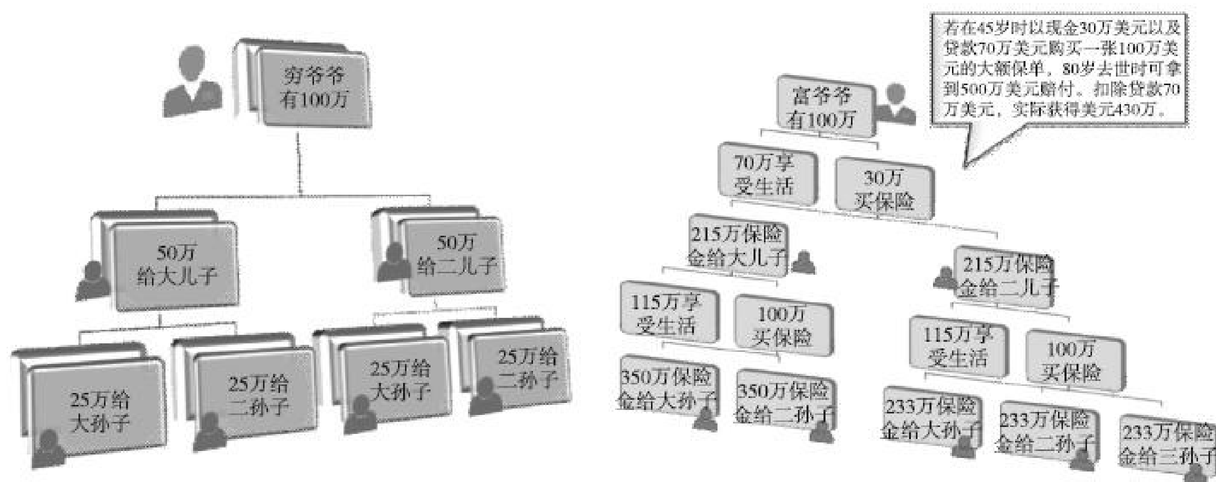


图7-3 筹划不同的两个对比案例

虽然两位爷爷都有100万美元的资产，但是“穷爷爷”只是将资产平分给两个儿子，两个儿子又将资产平分给各自的孩子，最后资产越分越

少。而“富爷爷”则使用了财富管理的工具——万用寿险（universal life），并通过保费融资的方法，仅仅支付30万美元的保费，同时贷款70万美元，买了一张100万美元保费的保单，如果购买的时候在45岁以下（身体健康），在发生死亡事件之后，保险公司赔付保险金的数额将在500万美元左右，减去借来的70万美元，那么最终可以由继承人分配的就是430万美元，两个儿子各自可以获得215万美元，和原来自己投入的30万美元相比，放大倍数为7倍。而相比之下，“穷爷爷”的两个儿子只能拿到50万美元。

同样，“富爷爷”的大儿子和二儿子也各自配置了万用寿险保单，在情况条件大致相同的前提下，放大倍数也在7倍以上，那么孙子辈就能获得总金额约700万美元的保险金赔付。相比欠缺理财经验的“穷爷爷”这边，孙子辈则只能在50万美元的遗产池里面分配，与700万美元的保险金相比，确实相形见绌。

保险以小博大的这个功能，还可以通过保单融资，例如通过保单质押获得贷款来获取紧急变现的功能，也可以在投保很多年之后，保单的现金价值不菲的时候，提取部分现金用于养老。

1.保费融资

通常很少有人想到“借钱买保险”。那么假如这张寿险的保单像房子一样贵呢？按揭买房的概念为何不能适用到购买大额人寿保险上呢？确实，实践中，对于购买数百万、数千万高保额的高净值人士，从银行获得贷款确实可以成为一个选项，而不需要将自己的大量资金锁定在高昂的保费里。这就是我们所说的保费融资。

通过这种方式，可以帮助投保的客户在无须筹集大量现金的情况下也能获得所需的保险保障额度。例如，100万美元的人寿保险保费，其中自己可能只需要支付30万美元即可，而另外的70万美元可以通过银行贷款取得，而银行贷款的本金可以等到死亡发生、保险赔付时从保险金

中扣除，而利息可以通过保单本身的价值每年所产生的利息分红来进行冲抵，当保单的利息分红高于贷款利息成本时，还能享有利息收入，可谓保障与回报兼得。

当然，这样的保费融资只适用于大额的寿险保单，而购买大额寿险保单，并非有钱就可以购买，而是要通过保险公司和银行的双重核验方可以进行。为什么呢？一张100万美元的保单，赔付的保险金可能高达500万美元甚至更高，如果投保人本身并不属于高净值人士，那么保险公司就面临一个重大的投保人“道德风险”，如果投保人收入中低，那么就不排除为了让家人解决生活拮据问题而自己铤而走险，这是保险公司所不愿意看到的。另一方面，（超）高净值个人的大额保单的赔付金额与投保所支付的保费相比放大倍数较高，其中一个原因也就是（超）高净值个人的死亡率相对偏低。而对于给予保费融资的贷款银行来说，其也会核验投保人的资产状况，评判是否可以给予投保人申请的贷款。

2.保单融资（变现功能）

对于（超）高净值个人来说，购买多张寿险保单根本“不差钱”，因此在年景好的时候，如果有大量的现金不知道如何投资，不妨先给自己购买一些大额保单，而遭遇经济和财务寒冬时，这些保单还可以通过抵押给银行获得资金以解燃眉之急。当然，保单持有人如果有更好的投资机会，能够获得超额回报，而传统的银行贷款申请比较麻烦，或者利率偏高，那么也可以通过质押保单获取现金用于投资。

（四）合法节税

保单的节税功能主要体现在遗产税和个人所得税方面。

1.遗产税

驱动（超）高净值人士开始考虑财富传承的一个直接动因是来自遗

产税的政策信号。虽然征收遗产税的消息还没有得到官方的最终确认，但我国曾经于2004年制订过一份《遗产税暂行条例（草案）》，并于2010年进行了修订，由此，可以一窥遗产税制度的端倪。上述草案的主要内容是遗产税起征点为20万元，遗产税五级超额累进税率10%~50%，该草案中明确规定被继承人投保人寿保险所取得的保险金不计入应征税遗产总额。

针对在未来可能出现的遗产税问题，大额保单可以起到合法规避的作用。如上文所提到的，最高人民法院此前就人身保险金是否纳入遗产的问题给出过明确意见，只要被保险人指定了保险受益人，在被保险人去世后，保险公司支付的保险金将不属于被保险人的遗产。不属于遗产范畴，自然也就不需要缴纳遗产税。但需注意的是，保费是否可以起到免征遗产税的作用，最终还是需要根据保单适用的法律来判断。

2.个人所得税

即使现在遗产税尚未开征，遗产继承过程中各项费用也并不低，而通过保险传承财富，在受益人领取财产时无须任何费用，税费成本几乎为零。

根据我国《个人所得税法》的相关规定，保险赔款免纳个人所得税。以保单形式传承的财富将以保险金的方式发放给受益人，而保险金并不属于个人收入的范畴，大额保单可以因此帮助继承人避免缴纳个人所得税，避免了可获得资产的大幅缩水。

保险对于降低和延缓投资收入所得税也有帮助。例如，如果你已经成为美国公民或者税务居民的话，那么你的所有投资收入就要在美国缴纳个人所得税，无论收入来自中国、中国香港还是美国或者新加坡。那么每年个人所得税对收入的侵蚀，其实损失不少。那么很多美国的财富家族采取的方法就是，用大笔本来用于投资的资金购买保险，这样的投资收益，可以暂时不用缴纳所得税，达到了税负递延的目的。

（五）保护隐私

法定继承和遗嘱继承，公证处需要将所有法定继承人和遗嘱继承人叫到同一现场，如果有私生子女，想要通过法定或遗嘱继承将财产分割给他们，这一关肯定无法逃避。而以寿险保单形式传承的财富，保险公司让受益人接受财产时，只会通知受益人（及其监护人），不会通知其他任何人到现场。所以，若企业家想在分配财产时特别照顾家族中的某一人，或不想公开自己具体的财产传承名单、份额时，保单无疑是一种具有良好保密性的方式。

如果担心高昂的赔付一次性给予继承人，尤其是未成年的继承人，对于其是否能够妥善处理大笔财富存在担忧，那么还可以将该保单置入信托，即将保单的受益人设定为信托，将自己的家人或者其他指定受益人设置为该信托的受益人，并且针对信托收益的领取方式、金额通过信托协议、意愿书加以规定。将寿险保单放置在信托下面的做法，主要集中在境外的离岸信托。由于国内信托法律在家族信托、民事信托方面还不成熟，国内针对保单信托的实践可行性仍然存疑。

7.4.3 购买大额保单时需注意的四个问题

（一）险种的选择

高净值人士在选择购买大额保单时，需特别注意的是，我国只有人寿保险[注]能“避债避税”。诸如年金保险（含养老金保险、年金保险、教育金保险等种类）、健康保险、意外伤害保险等险种，均不属于人寿保险范畴。此外，财产保险也不具备“避债避税”等功效，财产保险不存在指定受益人的问题，最高院司法解释明确其保险金可以用来清偿债务或被强制执行。

（二）保险合同的设计

在人身保险合同的设计中，受益人的指定非常重要，这将决定将来保险金支付给谁。被保险人在投保时应做好规划，一方面能避免保险金的继承纠纷，另一方面也能避免保险金成为遗产，不必用于偿还债务也可免征遗产税。

1.必须指定受益人

最高人民法院此前就人寿保险金是否纳入遗产的问题有过明确意见：人寿保险金是否列入遗产，取决于其是否指定了受益人，如果没有指定受益人，则要列入遗产。所以，在制定保险合同或填写保单时，必须指定受益人，否则赔偿金只能算作遗产，将被作为遗产分割继承或其他处置。

需注意的是，被保险人和投保人均有权指定受益人，但投保人指定受益人需经被保险人同意，投保人无任意指定受益人的权利。此外，保险金的指定受益人既可以是一个，也可以是多个，多人中受益顺序可以是并列的，也可以有优先顺序，受益份额可以是等份的也可以不等份[注]。

2.妥善安排受益人

高净值人士在具体指定保单受益人时，还需考虑资产保全的因素，往往稍有不慎就会使保单无法起到保全资产的作用。笔者在此以最近广为流传的一个案例为例：刘先生是一位收入颇丰的企业老板，其妻子是家庭主妇，没有固定收入，夫妻两人有两个孩子。此外，刘先生欠银行贷款3000万元。不幸的是，刘先生于去年发生车祸意外死亡，银行在对其债务追缴的过程中发现，刘先生的企业和家庭主要资产全部执行后不足以偿还银行的全部贷款，尚欠1000万元。随后银行发现，刘先生生前购买了两张寿险保单，其身故后保险公司支付的保险金共计800多万元，于是银行将妻子诉至法院，主张该保险金赔款必须用于偿还银行贷款，但最终败诉。

若刘先生对受益人的安排稍有改变，都会使得判决产生完全不同的结果，见表7-1(注)：

表7-1 保单受益人的安排不同，结果也完全不同

	对受益人的安排	保险赔款的归属	评论
错误安排1	未明确指定保单受益人	800 万元必须全部用于清偿刘先生欠银行的债务	800 万元保险金赔款将作为刘先生的遗产，进行法定继承，由妻子和两个孩子平分。但法律规定，继承的遗产应当先用于清偿被继承人（即刘先生）生前所欠的债务及税款，缴纳的税款和清偿债务以他的遗产实际价值为限。这意味着，800 万元必须全部用于清偿刘先生欠银行的债务
	原保单受益人死亡后，未及时重新指定受益人		

	对受益人的安排	保险赔款的归属	评论
错误安排 2	指定妻子为第一顺位受益人，未指定第二顺位继承人	妻子必须将 800 万元用于清偿其自身负有的连带债务	刘先生所欠银行债务，除非生前进行过明确有效约定，否则属于夫妻共同的债务，妻子对该笔债务负有连带清偿责任。因受到《保险法》的保护，“任何人不得非法干预保险人履行赔偿或者给付保险金的义务，也不得限制受益人取得保险金的权利”，故而作为受益人的妻子，不需要先偿还刘先生的债务，将直接取得 800 万元保险金。但在妻子取得 800 万元保险金后，这 800 万元即属于妻子个人财产，此时银行可以主张要求妻子承担丈夫刘先生所欠债务的连带清偿责任。这意味着妻子必须将 800 万元用于清偿其自身负有的连带债务
不推荐安排	指定妻子为第一顺位受益人，指定其两个儿子为第二顺位受益人	存在被法院判决 800 万元需偿还刘先生欠银行债务的可能性	为保全资产，妻子可以放弃其自身的受益权，由其两个儿子直接取得保险金。但是，妻子放弃受益权的行为，可能会被认定为是“滥用权利”损害他人的利益，造成了对债务人银行的损害，可能会被法院判决撤销妻子放弃该受益权的行为
正确安排	指定两个孩子为受益人	800 万元由两个孩子直接取得，不需承担其父亲所欠的银行债务	800 万元不作为刘先生的遗产，保险公司直接将保险金赔付给两个孩子，孩子在取得保险金后，不需要承担其父亲生前所欠的债务；并且妻子作为两个孩子的监护人，可以拥有对该财产的实际掌控权。这种安排可以达到财产保全的目的

（三）怎样看保单

通常，购买保险，价格和收益往往是客户首要关注的内容。然而，针对回报的高低，不能简单地认为，回报率高的产品就好于回报率低的产品。举例来说，有的保险产品会在保险合同中约定该产品的保证回报率，这个金额可能看上去并不高，而另外的保险产品可能给了一个高很多的年回报率，但是保险公司明确这是“非保证”的回报率，也就是说，也许达得到，也许达不到。我们的直觉也许就会首先选择后者，但是保险界的业内人士往往选择有“保证”回报率的产品，因为保单合同具有法律约束力，如果“保证”的回报率没有实现，是可以向监管机构投诉，甚至起诉保险公司进行索赔，而“非保证”的回报只是“仅供参考”而已。

有的产品把各类不同的保险混集在一起，看上去保障丰富，既可以作为保障保险，也可以作为养老保险，还可以有投资作用，但如果出现欠缴保费或者其他原因导致保单失效，那么所有的保障功能就因为这一张保单的失效而丧失。因此，还不如根据不同的险种和自己的保险需求，购买不同的保险产品，在每项分类中选择性价比最高的产品。

同时，若购买带有理财性质的保单，在计算回报的时候一定要懂得复利的概念，而不要被保险营销人员给出的一个看上去诱人的未来现金回报或者现金价值所迷惑。例如，100万元人民币的保费，产品承诺20年之后除本金外还可给予额外30%的现金回报，即届时一共可以取得130万元，这看上去是似乎一项非常具有吸引力的投资——尤其是在电话销售的时候——不仅可以“免费”获得保单保障，还可以通过保单达到投资理财的目的，但懂得复利计算的人就会知道，100万元，就算按照每年投资回报利率5%计算，20年后可以获得的最终金额应该是本金的1.0520=2.65倍，也高达265万元。

此外，除了保单费率条款，投保人拿到保单后还需要仔细查看的是保单的保障范围、保单要求及免保事项相关的条款，以确保自己将来不

会因不符合保单条款要求而被保险公司拒绝赔偿。

（四）资金来源合法

具有避债功效的大额保单不代表只要将资金转换成保单，就可以高枕无忧、避免债主追偿了。只有在满足一定的条件下，保单才可以帮助降低投保人的债务风险。例如，投保资金的来源必须是合法的个人收入，如工资、分红等，而不能是非法所得。如果购买保险的款项为非法所得，对于非法所得，无论转移到何处，根据我国法律规定都应被追缴，法院也可裁定保险公司强行退保，不能因为进入保险公司，非法利益就可以合法化。因此，保险避债的前提是购买保险的收入合法。

7.4.4 判断和评估购买（大额）保单的金额

是否购买大额保单，应以自己资产的规模和流动性作为衡量标准。如果购买保单是为了使得身故后家人的生活有充分的保障，就更应谨慎考虑保单金额究竟购买多少合适的问题，因为如果设立的赔偿金太大，就等于把自己的性命拿来作为投资，换取配偶和子女高额的回报；若太少，又可能无法保证自己家人的生活得到足够的保障。

（一）大额保单是一种隐含利益冲突和道德风险的安排

从财富传承的角度，大额保单其实是一种隐含利益冲突和道德风险的安排，因为配偶和孩子只有在被保险人去世的前提下才可以获得财产。进一步讲，被保险人去世得越早，大额保单这笔投资收益率越高。先生在购买保单后5年就去世，或先生在购买保单后50年才去世，妻子所能得到的赔偿金都是3000万元。懂得财产的时间价值的人都明白，50年后的3000万元同5年后的3000万元，是有天壤之别的。

所以，究竟配置多大的保险赔付金额，是需要科学设计的。一方面，需要财富管理的专业人士基于生命周期的规划、可能需要缴纳遗产

税所需要的现金额度以及资产安全隔离和传承分配的考虑，计算出所需要保险金赔付的大致数额，来决定购买多少大额保单。另一方面，如果自己存在对前述“道德风险”的忧虑，那么建议不要“超额购买”保单，还是以保险金赔付足以保障家人生活质量不受影响为限。

（二）大额保单与家族信托的共同设计

在海外，“信托+大额保单”往往是（超）高净值客户的标配，这类模式已经发展多年，较为成熟，也非常值得国内高净值人士关注和借鉴。简单来说，家族财富交班人可以在与保险公司签订协议时，将大额保单的受益人定为他所成立的一个家族信托，同时，将他的家庭成员设定为这个信托的受益人。被保险人去世后，赔偿金将直接支付给家族信托，然后由家族信托按照信托安排（“意愿书”）将赔偿金分配给信托受益人，这样一来，保险受益人与被保险人之间的利益冲突得到了控制，即被保险人的去世并不一定会直接立即给受益人带来经济利益，反而可以通过家族信托将经济利益规划为长期或者约定条件的支付，这样更加符合投资人的意愿，投资人可以实现在身故后仍然按照其意愿支配保险赔偿金的分配。

7.4.5 内地和香港的大额保单之比较

近几年来，自内地赴香港购买保险的人数呈现大幅上升的趋势。根据香港保险业监理处的数据显示，2010~2013年，来自内地的保费收入分别为44亿港元、63亿港元、99亿港元及149亿港元[注]，不仅逐年上升而且年均增幅超过30%。香港的保险服务能够在内地人士当中大行其道自然有一定的原因，而对有意向通过大额保单的形式来实现家族财富传承或是投资、资产保值等目的的内地高净值人士来说，对比分析内地和香港的大额保单之间的异同，从而趋利避害，也就显得尤为重要。

（一）香港成为购买大额保单的最佳去处

1.寿险保额高？

对（超）高净值人士来说，内地的寿险产品当然也有“大额保单”，但是实践操作中，金额最高一般来说也只是数百万元人民币，而香港的大额寿险保单金额则可以高达数千万美元，所以（超）高净值客户会首选香港作为其高端寿险保险配置的境外所在地。这倒并不是国内的保险公司的承办存在限制或者无从购买，而是一些客观因素导致大额保单在境内相对不普遍。一方面，是由于保费融资、保单融资这样的重要工具在内地适用并不广泛，尤其是贷款利率因为央行的规定，明显高于在海外可以获得的贷款利率；另一方面，由于大额保单的操作并没有境外那么成熟和普遍，中国的司法制度对于保单是否能够完全起到资产隔离的作用，客户信任的因素也使得这个领域的巨大潜力没有得到充分的开发，但相信在不远的未来，这方面的差距会逐步缩小。

2.保护多，限制少？

从理论上来说，保险公司在整个保单合同中随时都有理由拒绝客户索赔。试想一下，原来自己所投保依赖的保险合同突然变成了一张张白纸，那一刻投保人会有如何的感觉？

在对被保险人的保护方面，笔者曾经在媒体宣传中看到过“香港规定保险公司不能以任何理由，宣布生效两年以上的寿险保单作废”这样的报道，也曾听某保险公司的人员表示，与内地相比，香港保险的“不可争议”条款对投保人或被保险人提供了最大程度的保护。例如李先生在签下保单之后两年因患有某种受保疾病不幸过世，他的家人想要申请理赔，如果在内地，保险公司有可能以“受保人当时隐瞒疾病状况”为由拒绝理赔，但在香港，一旦过了两年的可争议期，“不可争议条款”就能驳回保险公司这种理由，从而保障投保人权益。上述内容似乎有点过于夸大香港保险了。

表7-2比较了内地与香港保险公司较为常见的责任免除条款，我们

能非常直观的发现内地与香港保险产品对被保险人保护方面的差异。

表7-2 内地与香港在责任免除条款方面的比较

	内地	香港	比较
“不可争议”条款	投保人故意或者因重大过失未履行如实告知义务，足以影响保险人决定是否同意承保或者提高保险费率的，保险人有权解除合同。自合同成立之日起超过两年的，保险人不得解除合同；发生保险事故的，保险公司应当赔付。	保单生效一段时期（通常为期两年），即使保险公司其后发现保单持有人及/或被保人没有披露所知范围内任何对签发保单的重要事实，如果并无欺诈成分，则保险公司不可以就保单提出争议或抗辩。	✓内地保险胜 与香港保险对比，内地的“不可抗辩条款”似乎对被保险人保护更多，因为合同订立两年后，就算被保险人是“故意未如实告知”保险公司相关情况，内地保险公司也必须赔付。而香港保险公司则要求被保险人“没有欺诈成分”，才必须赔付。

	内地	香港	比较
“免责条款”	（以下为内地保险公司常见的免责条款） 因下列情形之一，导致被保险人身故的，我们不承担给付保险金的责任： （1）投保人或受益人的故意行为； （2）被保险人故意犯罪或拒捕、故意自伤； （3）被保险人服用、吸食或注射毒品； （4）被保险人在本主险合同生效（或最后复效）之日起2年内自杀； （5）被保险人酒后驾驶、无合法有效驾驶证驾驶，或驾驶无有效行驶证的机动交通工具； （6）被保险人患艾滋病或感染艾滋病病毒期间； （7）战争、军事行动、暴乱或武装叛乱； （8）核爆炸、核辐射或核污染。 发生上述第（4）项情形，本主险合同终止，我们退还本主险合同的现金价值。 发生上述其他情形，本主险合同终止，如果您已交足2年以上的保险费，我们退还本主险合同的现金价值；如果未交足2年的保险费，我们在扣除手续费后退还保险费。	（以下为香港保险公司常见的免责条款） 假如受保人于保单生效日或任何复效日期（以较迟者为准）起计一年内自杀，不论当时神智正常或失常，身故赔偿将只限于退还阁下已缴交的保费（不附利息），并扣除就本保单曾支付的任何赔偿。 注：香港法例注明以下行为导致被保险人身故，已经触犯法律，保险公司不用赔付。 （1）投保人或保险金受益人故意造成的。 （2）被保险人因自身的犯罪行为而导致的。	✓香港保险胜 与香港保险对比，通常来说，内地保险的免责条款确实多于香港保险。但是高净值人士还是应该在购买保单前，仔细对比各家保险公司的免责条款，避免因触发免责条款使得保险公司以此为由拒绝赔付。 此外，大陆是成文法系（习惯将所有除外责任全部写明列在条款里面），而香港源于英联邦的案例法，很多除外责任是基于行业惯例和历史判例，条款除外责任不会写在保单中，如犯罪导致身故等。

此外，大陆是成文法系（习惯将所有除外责任全部写明列在条款里面），而香港源于英联邦的案例法，很多除外责任是基于行业惯例和历史判例，条款除外责任不会写在保单中，如犯罪导致身故等。此外，在对购买保险的限制方面，出于风险考虑，内地保险公司对保单的限制可能会更多一些，客户购买高额保单的门槛通常非常严格。相比之下，香港虽然也采取“严格核保”的经营理念，但是较之内地更为成熟，流程相对更为标准化。

3.费率低、收益高？

内地的保险基金投资渠道相对有限，香港的保险公司基金可以在全球范围内自由流动，自身获取的投资回报高，所以不仅保障范围广阔，而且收取的保费也相对较低。

同样保额、同样销售渠道的寿险，香港的保费比内地便宜5%~10%。红利根据公司经营状况而定，一般为5%~10%。相比之下，内地近年来多款分红险投资收益不佳，传统保险的预定利率[注]通常为2.5%~4%，标准万能险为2.5%~3.5%的保证利率，实际结算利率为4.5%~4.9%，而分红保险则为2.5%~3.0%的预定利率。不少内地投资者认为，在通货膨胀预期下，内地不足3%的年利率实际上已经为负值了。

但是，具体到特定的保单时，投保人还需要仔细对比不同保险公司的保险条款。比如重疾险，香港的保单可能看起来保费便宜，保险责任广，涵盖的疾病保障比较多，但很可能每年缴费9000元，只能获得其中35种重大疾病保障，保单中其余列出的保障都属于扩展责任，若想要获得更多的保障，除基本费用外，还需要再支付额外的费用，这样加起来的总费用或许就与内地的保单相差无几。此外，在收益率方面，香港保单可能会给出一个比较低的“保证”年收益率，以及一个高达8%抑或是更高的“非保证”年收益率，这个数字看起来很能会比内地保单诱人很

多。但如果保险公司运作得不好，年收益率只能按照很低的“保证”收益率进行实际给付。

（二）购买香港大额保单时需注意的三个问题

1.小心“地下保单”

按相关法律规定，香港的保险产品需要投保人到香港签署投保协议。而现在有人在内地推销香港保险产品，在内地填写投保书、缴纳保费，再由推销人员将投保单、保费携带到香港的保险公司签发保单，俗称“地下保单”，这是违法的，如果发生意外，该等保单不受法律保护，保险公司可能会拒绝赔偿。㊟因此，内地人士在第一次购买香港保险或缴纳相关费用时，应亲自到香港办理，并要选择专业的保险经纪人和最佳性价比的产品组合。

2.需注意分红率与汇率风险

分红率是内地人士选择购买香港保险的重要指标。作为金融中心，香港保险的投资标的更为广泛，因此收益率更高。尽管保险公司每年的分红是浮动的，但部分保单的分红率有最低保证率，如果最低保证分红率高于借贷成本就可以锁定风险。

此外，在看分红率的同时也需要关注汇率风险，因为香港保险是用美元或者港币计价，而港元与美元挂钩，一旦出现人民币对美元大幅升值的情况，会造成投保人的资产贬值。过去8年内，港元与人民币的兑换价从1.2元跌到0.8元，相当于本金40%的亏损。因此，投保时应注意保险金是以港元结算还是人民币或是美元结算，目前香港保险公司已开始提供人民币计价的保单，内地人去香港买保险可以选择用人民币计价。

3.出现纠纷要去香港打官司

虽然自2013年5月1日起香港保险索偿投诉局将服务范围扩展至非香港居民，只要投保人所持有的保单是由投诉局会员公司按香港法律发出，则所有保单持有人，不论其居住地是否为香港，皆可获得索偿投诉局的免费服务。[注]这为那些有意前往香港购买保险产品，但又担心因其非香港居民而得不到法律保障的内地人士消除了后顾之忧。但是，若将来一旦发生纠纷需要进行诉讼，香港保单是受香港特区法律管辖理赔，内地客户必须亲赴香港，在香港当地进行诉讼，并且聘请香港律师，香港律师费用非常高昂，处理这样的纠纷会增加时间、金钱成本。

人寿保险所具有的避税、避债以及融资功能，它在家族财富传承等方面越来越受到国内高净值人士以及家族企业的青睐。

由于人寿保险所具有的避税、避债以及融资功能，它在家族财富传承等方面越来越受到国内高净值人士以及家族企业的青睐。同时，通过大额保单植入家族信托，可以充分发挥两种工具的优势，扬长避短，使得家族财富可以在相当长的时间内在家族后代中延续。但是，由于我国对保险等金融资产的相关法律和解释还不是很完善，相关业务尚处在不成熟的阶段，这也导致保单的各项利益、产权界定、法律实践还存在模糊和有待完善的地方；再加上高端客户身份的复杂性，如持有外国身份而受他国法律约束等特殊情况的存在，更增加了判定的难度。

因此，高净值人士或家族企业在尝试运用大额保单时，不能简单地判定只要是保单就能免税、避税、避债或者避免财产纠纷，而是要根据自身的情况以及所购买的保单来具体分析，而这一过程就需要财富规划以及传承的专业人士，包括理财师和律师的专业意见与协助，这样才能将其资产隔离、以小博大、合法避税、保护隐私等各类功能最优地加以配置和体现。

---

1. 2015中国高净值人群寿险市场白皮书.《福布斯》中文版.友邦保险.2015-07-16.

2. 白琳.玩转大额保单[J].中国外汇，2014（20）.

3. 需注意的是，并不是所有地区和国家法律允许年金保险具有免债功能，美国也只有部分州可以享受一定额度内的免债。

4. 见《最高人民法院关于人身保险金能否作为被保险人的遗产进行赔偿问题的批复》，“根据我国保险法规有关条文规定的精神，人身保险金能否列入被保险人的遗产，取决于被保险人是否指定了受益人。指定了受益人的，被保险人死亡后，其人身保险金应付给受益人；未指定受益人的，被保险人死亡后，其人身保险金应作为其遗产处理，可以用来清偿债务或赔偿。”

5. 《中华人民共和国保险法》第23条第三款，“任何单位和个人不得非法干预保险人履行赔偿或者给付保险金的义务，也不得限制被保险人或者受益人取得保险金的权利。”

6. 杨森.富人利用保险避债避税 触犯刑法损失更多.来源于《广州日报》，转载于新华网.http://news.xinhuanet.com/fortune/2012-06/28/c_123340888.htm.

7. 《人身保险公司保险条款和保险费率管理办法》规定，“人寿保险是指以人的寿命为保险标的的人身保险，分定期寿险、终身寿险、两全保险等，其设计类型分为普通型、分红型、投资连结型、万能型等。”

8. 史丽萍.保单不填受益人 巨额保金变“遗产”.载于《广州日报》，转载于新浪网http://finance.sina.com.cn/money/insurance/bxdt/20070727/07253825893.shtml.

9. 表格部分观点参考自：刘长坤.避免寿险偿债的秘密[J].财富管理，2015（11）.

10. 梁志达.买香港保险非人人都合适[N].温州商报，2014-04-21.http://www.wenzhou.gov.cn/art/2014/4/21/art_6321_304548.html.

11. “预定利率”指保险公司在产品定价时，根据公司对未来资金运用收益率的预测而为保单假设的每年收益率，通俗地说，就是保险公司提供给消费者的回报率，主要是参照银行存款利率和预期投资收益率来设置的。

12. 陈博.香港保险产品更受内地客青睐［N］.北京日报，2013-05-21.

13. 保险索偿投诉局扩大服务范围至非香港居民.保险索偿投诉局2013年4月30日新闻稿.

7.5 关于家族信托：大亨与名人的财富管理

The quality of our lives depends not on whether or not we have conflicts,but on how we respond to them.

我们生活的质量不在于生活中是否存在矛盾和冲突，而是在于我们如何面对这些矛盾和冲突。

——美国知名作家，托马斯·卡拉姆（Thomas Crum）

信托在财富管理和传承方面，有着不可撼动、不可替代的重要作用。可以说没有信托，要想做到“富过三代”将会非常困难。

虽然信托来源于英国，但是它却早已与人们耳熟能详的名门望族、财富新贵以及诸多名人结下不解之缘，从洛克菲勒到肯尼迪家族，从默多克到李嘉诚、邵逸夫、王永庆，从玛丽莲·梦露、戴安娜王妃到香港已故歌星梅艳芳，这些人士的背后都有着信托的身影。而不少家族控制的知名企业也早已置于家族信托之下，如李嘉诚的长江实业，李兆基的恒基地产，家族信托也逐渐获得在海外上市的中国企业的青睐，早在2008年，龙湖地产的境外结构中就设置了信托，SOHO中国的潘石屹家族在开曼群岛建立了家族信托，而雅居乐的陈氏家族则在英属维尔京群岛建立了家族信托。下面我们一起揭开家族信托的神秘面纱。

7.5.1 家族信托揭秘

所谓家族信托，就是（超）高净值人士（委托人）将家族资产（现金、不动产、股票、家族企业股权等）转移给受托人（可以是自然人也可以是信托机构）持有，并同时指定信托的受益人，受托人根据信托协议的要求、按照委托人的意愿，为受益人的利益或特定目的，管理或处

置信托财产，实现财富的有效管理及传承。

有的信托其设立目的是防止二代奢侈浪费或者被他人坑骗，这种信托被称为“限制挥霍信托”或称“节俭型信托”；而有的则是避免因为继承分家而导致家族成员将家业越分越少，而通过信托实现顶层控制，把家业集中在信托之下，能够保证子孙后代衣食无忧；而有的信托则是为了让未成年人、丧失行为能力的残障人士、生活无法自理的老人，能够在监护人没有能力或者去世的情况下，能有可靠的第三人（即受托人）来掌管资金，负责支付有关的护理费用。

所以，信托是一个人性化和灵活性的工具，而这样的“制度创新”本身就和它的历史渊源分不开。

（一）信托的历史和发展

信托的原型最早可以追溯到古罗马法律中的用益权（Uses），但信托的真正发展乃是源于英国封建土地所有权制度，并最终导致土地的法律所有权与英国衡平法项下所有权的分离[注]。中世纪十字军东征时期，开始出现贵族、骑士出征之前通过信托的方式将资产托付给教会，将自己的妻儿家人作为信托受益人的情况。英国衡平法院在司法实践中将信托制度不断发展，并逐渐界定了受托人和受益人在信托中的权利义务。中国的信托法历史相对较短，2001年4月28日，全国人大常委会表决通过了《信托法》，自此信托法律制度正式引入中国。

根据信托法律原理，一旦有效、合法地设立了家族信托，投入信托内的财产即具备独立性，不论富豪（委托人）离婚、破产、死亡，家族信托内的财产都将独立存在。委托人可以在信托设立协议中设定多样化、个性化的传承条款，以满足不同的目的。同时，只要信托架构科学合理，不但委托人的债权人无法对投入信托内的财产主张权利，在很多国家或地区，受益人的债权人同样也不能向信托财产主张权利[注]。

需要注意的是，针对信托中的资产是否一定能够起到隔离而避债、规避遗产税、防范二代、三代挥霍的作用，我们的回答是——不一定！这些虽然在信托理论上存在可能，但非常依赖信托架构的设计、信托设立的所在地以及相关的法律法规，决不能想当然地一概而论，更不能轻信营销人员的误导，否则可能会酿下大错。

（二）家族信托vs.信托（投资）产品

家族信托是关乎家族企业及家族财富传承的重大安排。值得注意的是，仅就中国市场而言，似乎一提到信托就让人联想到了某种理财产品。事实上，家族信托与普通信托产品有本质区别，见表7-3。更为严重的是，习惯购买“信托理财产品”签署信托的格式合同，在设立有数十年期限的家族信托的时候也不聘请专业的律师帮助设计架构的话，那么未来出现问题、对资产丧失控制的风险很高。

表7-3 家族信托与投资性信托产品的比较

主要区别点	家族信托①	投资性信托产品
可投入信托的财产	现金、企业股权、有价证券、不动产、艺术品、古董②、保险单等，是财富管理和传承的重要工具	现金，用于投资第三方的标的项目，性质是投融资工具
信托条款	由委托人根据自身特点与需求进行设计和定制	信托公司设计的统一格式化条款
设立信托的地点	可以在境内设立，也可以在境外选择离岸地按照当地信托法律（英美法系）设立	境内
信托的期限	较长，常见的为几十年甚至不设期限。	较短，一般为数月到几年
财富传承功能	作为家族财富传承的工具，家族信托在保障私密性的同时具有资产隔离以及避税功能	以理财和投资为目的，无财富传承功能

因此，与信托理财产品不同，家族信托建立以后，其本身并不会产生信托收益，因为作为家族信托受托人的境外信托公司是不做投资业务的。在英美法体制之下，信托的基本职责是财产规划、资产保障和财富传承，若要做好资产保障工作，受托人就必须最大限度地降低风险，因此自己不会擅自（也不被允许）对资产进行投资决策和操作。若委托人设立的信托内的金融资产需要增值，受托人可将该信托内的资产投资权利保留给委托人，委托人可自行决定其设立的信托内的资产如何增值，也可委托家族办公室、私人投资顾问、私人银行、资产管理公司等专业投资机构作为该信托的投资经理。受托人对信托内资产会进行年度会计核查，其结果使得委任的投资经理业绩表现一览无余，投资回报低于委托人预期的，委托人有权更换投资经理。

家族信托是传承安排一个极为重要的工具，其人性化的特点和便利性是传统的继承法、民法所无法取代的。其功能主要包括传承

规划、资产隔离、私密性保障、慈善以及合理节税等作用。

7.5.2 功能和作用：为什么“富过三代”离不开信托？

为何连亚洲的财富人士、财富家族也如此青睐信托这个来自欧洲的舶来品？为何信托可以帮助创一代企业家、财富人士在很大程度上解决财富管理、保护与传承的一系列问题和苦恼？家族信托真的能够防止“富不过三代”？这一点虽然要经受历史的检验，但信托所带来的便利是传统的继承法、民法所无法取代的。

（一）传承规划作用

第一，针对下一代“败家”的风险，信托能够避免传统的继承法律行为所导致的一次性将资产、企业的所有权交给继承人的情况。笔者帮助客户进行财富管理和传承的法律筹划的时候，注意到不少（超）高净值客户都有这样的隐忧，即一旦自己的孩子在未来继承如此巨额的资产，孩子很可能会因此失去进取心，甚至走上歧路，对于其健康成长不利；另一方面，孩子身边也可能会跟着一些心怀鬼胎的朋友，无论是赌博还是借款抑或是所谓的“投资”“交友”，都让家长倍感担忧和焦虑。简单地通过一份遗嘱来进行传承似乎难以解决创富一代在这方面的顾虑。

第二，避免“分家”导致资产（尤其是企业股权）无法集中而使家业败落。当家族企业传承到二代、三代甚至四代时，若通过分割家族企业股权进行传承，松散的股权可能令企业的所有权面临极大的挑战，设立家族信托持有家族企业股权有助于保护家族企业的控制权。

企业创始人离世后，家庭成员分别继承股份将很可能导致上市公司股权结构分散，从而使得家族逐渐失去对上市公司的控制权。相反，设立家族信托后，即使发生创始人离世的变故，上市公司股权结构本身并不会因此发生变动，家庭成员仍作为信托受益人享有权益，可以有效避

免创业一代突然身故或丧失行为能力而给上市公司带来的冲击。

（二）资产隔离作用

由于家族资产的法律所有权归属信托，而不是某一个个人，这能在一定程度上起到隔离资产的作用。

国内不少企业家对家族企业资产和家族资产并没有做严格的区分和隔离，一旦发生突然事件，资产混同的风险就会给自己和家庭的财富带来巨大的冲击，可能所有的资产都会被查封、冻结，抵债，甚至被罚没。另外，内地不同于香港，没有个人破产制度，个人的债务是无法清零的，一旦背负大额债务无力偿还，自身又没有资产隔离的安排，基本上就很难再翻身。但是，如果有了家族信托的防护，这部分归属信托的资产，性质上不再属于个人资产，已经形成了一道有效的资产隔离墙，为家族的抗风险能力增加了一层屏障。

（三）私密性保障作用

传统的继承，无论是通过法定继承，还是遗嘱继承，在执行遗产继承的时候，所有的继承人、财产都要“浮出水面”，若对遗产分配无法达成一致，就会导致对簿公堂，传承的安排没什么私密性可言。若有信托这个工具，受益人并不需要互相知道各自收益的分配情况，可以保护隐私。

（四）慈善和公益作用

委托人可以通过专门设立信托基金用于慈善和公益，这样，资产就不会因为发生未来继承行为转到二代或者三代手上之后因为管理不善而导致中断。举例来说，我们曾经向客户建议通过信托的方式设立家族教育基金，这样，企业家就能够通过这样的信托基金为所有符合条件的家族成员永久性地提供教育助学金，通过教育泽被后世、兴旺家族，由于

是通过受托人和资产管理公司打理基金，这样的善业不会因为企业家的去世而被中断。

另外，在美国已有通过普通民众捐赠的善款而设立的专项信托[注]，随着中国社会的老龄化，对于孤老、失独家庭，以及孩子年幼或者无法自理的家庭，通过将自己的资产以信托的方式交给受托人，受托人能够负责管理好这些资产，用以支付信托受益人的生活开支（孤老自己或者生活无法自理的家庭成员）。

（五）合理节税作用

针对境外的资产，不少欧美国家都规定了遗产税，在要进行遗产继承的时候，如果继承人没有先行以现金方式缴纳高达资产价值40%、50%的遗产税，那么房产是无法完成继承和过户的。通过信托，也许可以起到规避当地遗产税的作用。

7.5.3 酌情信托

（一）信托的种类

在国内已经开始试点的家族信托并没有特别区分种类，而笔者认为之所以有必要将英美法系常见的信托种类在此进行讨论，就是要澄清一个认识或者宣传的误区——认为只要是叫“信托”就都会自然具有“隔离”、“避债”、“节税”等神奇功能。

可撤销信托，是指委托人可以在不丧失行为能力的前提下修改或者终止这个信托。从税务及所有权等角度来看，该信托的委托人被认为是信托财产的实际拥有或控制人。也就是说，这种信托，不具有资产隔离的功能，无法避债。

不可撤销信托，是指委托人将信托财产的所有权转移给受托人，委

托人和信托财产之间建立了一道屏障，无论从税务角度还是所有权的角度，委托人都不再是信托财产的所有权人。只有不可撤销信托才有可能具备资产隔离、避债、节税等功能。

固定信托，是指由委托人在信托协议中确定受益人分配方案（例如用于受益人的教育、健康、日常生活开支等），受托人遵照执行，不能任意更改。但受益人的债权人要求司法执行受益人在信托中可以获得的、未来的收益，法院很大程度上会支持该债权人的请求，除非该固定信托被定性为限制挥霍信托。

“限制挥霍信托”或“节俭型信托”，是指由于担心没有能力管理继承财产的家庭成员发生被骗、败家的行为损耗财富而进行家族资产保护安排的信托。在该信托下，受托人根据信托契约和意愿书拥有信托资产的支配权，受益人获得收益的分配，但无法触碰信托资产本身。受益人的债权人可以就已经分配了的收益进行追债，但无法针对信托财产本身进行索偿。

全权信托，也叫酌情信托，是指由受托人来决定受益人的分配方案以及信托财产的管理和处分等事务，而委托人则向受托人提供一份意愿书给予受托人一些有关收益分配的指引，受托人依据其信托责任来按照意愿书的精神对受益人派发信托收益。酌情信托的一个最大特点在于，由于受益人无法获得任何“固定”的信托收益而是由受托人全权决定，债权人就无法判定受益人在信托资产之下究竟拥有什么样的权利，因此也就无法行使债务追偿的权利。在有的国家、法域，委托人和受益人也可以因此规避遗产税。

鉴于此，在进行信托设计时，委托人务必要和信托方面的专业律师进行深入讨论，选择最合适的信托类型和架构。

（二）酌情信托的风险

在欧美、香港，酌情信托被广为使用。在酌情信托之下，信托的受托人（信托公司）得到授权，有权酌情决定如何分配家族信托的收益给各个受益人，包括决定谁可以成为受益人、每个受益人可以分得多少收益、什么时间进行收益分配以及分配什么资产等重要权利。也就是说，信托中的受益人及受益人能够从信托中获得的权益并不确定，这么看来，受托人的权力似乎非常之大，其实，信托的委托人在设立信托之时，可以对受托人的权力做出限制，通过信托的条款约定受益人选择范围、信托资产管理方式、如何分配，也可以通过意愿书对于如何确定受益人、分配的时间和分配的多少做出大致的约定作为指导意见，供信托人参考，而且还可以通过增设保护人的角色来规制受托人的权力。

该信托同时也可以佐以家族宪法，对于二代、三代以及后代的成长和发展都设以一定的目标和规范，信托的受益权将仰赖该家族成员对于家族宪法的遵守情况。如果委托人或受益人有高税率的其他国籍身份，酌情信托的保护性相对来说会比较高。如果委托人希望资产分配的意愿一定要被受托人执行，而不是只写在没有法律效力的意愿书中，委托人就需要将意愿明确地写在信托协议里。

酌情信托之所以受到青睐，主要在于其灵活度。富豪在身故以后，虽然无法再根据实际情况的变化对信托方案进行调整，但有了酌情信托，受托人可以对信托的受益安排做出调整。例如，对于家族中年纪相对轻的或者对于存在挥霍浪费倾向、身染赌博等恶习的成员，无论是出于对其健康成长的考虑还是保护家族资产不被肆意破坏的缘由，通过设置酌情信托，就可以防止其在信托下的受益权被“固化”而发生流失，信托条款甚至允许受托人基于该家族成员的不当行为减少、限制乃至剥夺其受益权。

硬币都有两面。如果赋予信托委托人/创设人最大限度调整和处置信托受益权，这个安排固然“灵活”，但是却在法律上存在风险，因为其实质上是限制了受托人的权利，而这样的限制如果过多、被视为不当，

那么信托的有效性就越有可能受到挑战，最坏的情况甚至可以导致信托无效，注从法理上看，这样的信托安排几乎就是委托人“一手遮天”地把控资产，导致受托人对于信托资产的所有权、控制权沦为空谈，这就变成了所谓的“虚假信托”（sham trust）。

另一方面，酌情信托除了上文提到的对受托人过多的限制可能导致信托无效以外，最典型最常见的风险是，在信托委托人身故以后，受托人在决定或改变信托收益的分配时，很可能会让家族成员不满，一旦陷入家庭内部的纷争和不信任，这一灵活的信托安排更有可能因其独有的隐蔽性和不透明而放大纷争。

所以，针对这些风险，信托条款的精心设置、家族宪法的配置、安排德高望重的信托保护人、对于家族企业领导权传承的特殊重视、传承过渡期安排等细节都需要充分考虑，让家族信托经得起法律和时间的双重考验。

7.5.4 家族信托的常见问题

（一）应当将哪些人列为家族信托的受益人?

实践中，对家族信托的信托协议的修改最好在自己记忆心智尚佳、健康状况恶化之前完成，例如70岁之前。趁自己身体健康、思路清晰、记忆清楚、情绪稳定，健康或者记忆尚未出现问题的时候，避免子女或者照顾他的人为了获得更多利益来来实施不当影响，甚至误导和欺骗他。所以委托人最好在适时地将家族信托受益人设置为不可更改，这样才会最大限度保障家族传承秩序。

尤其是对于拥有一个以上子女及后代的委托人更应注意，应尽量避免不停地作出一些令子女相信你会变更他们分配比率的行为，以换取他们对你的关心和爱。这样对受益人的制衡不是家庭所应有的爱的传承，反而导致子女失和，很有可能增加委托人过世后家族企业分裂的风险。

(注)

（二）设立家族信托后，受益人的利益能否得到完全的保障?

如何保障受益人的利益？如何确保受托人能尽心履行信托责任和义务而不侵害受益人权益？这个问题应该是身为信托委托人的家族创始人在设立家族信托时最应该关注的，却并非一个特别容易解决的问题。由于家族信托的期限普遍较长，在创一代的委托人去世以后，受益人的知情权被无视的情况下，就可能发生信托受托人擅自变更信托条款或者隐匿财产，导致受益人利益受损的情况发生。

| 案例评析7-11 |

澳大利亚已故矿业巨头朗·汉考克在1988年设立了家族信托，并指定其唯一女儿的四个孩子为家族信托的受益人，该家族信托条款还规定受托人由汉考克的女儿吉娜·莱茵哈特担任，直至其最小的女儿至2011年年满25周岁时。然而，就在信托期限届满之前的数日，吉娜·莱茵哈特秘密更改了家族信托的期限，将其延续到2068年。同时，吉娜·莱茵哈特掌管家族信托已经数年没有向受益人支付信托收益。在此情形下，三名子女提起诉讼，认为受托人损害了他们作为受益人的利益。经过长达4年的诉讼，2015年澳大利亚新南威尔士州的最高法院终于做出裁定，将澳洲首富吉娜·莱茵哈特作为受托人所管理的价值高达30多亿美元的家族信托判决归其女儿比安卡·莱茵哈特管理。法院认定，吉娜·莱茵哈特管理家族信托的时限过长而不再适合继续担任受托人。(注)

通过上述案例我们可以看到，即便指定亲属担任受托人，仍然无法保证受益人的权益不被侵犯。所以，设计信托架构必须严谨。如果委托人在家族信托架构中没有科学引入制衡和监督条款，就会导致受托人缺乏足够的约束，当委托人离世，受益人在受托人面前易处于一种非常弱势的地位。

有几种方式来保障受益人的利益。例如，委托人可以设置“保护人”，当受托人可能存在侵犯受益人权益时，保护人就有权撤销受托人的资格[注]。如果没有设置保护人，或者保护人已经去世或者丧失行为能力，那么受益人自身也可以通过法院对起诉违反信托责任的受托人，要求其赔偿损失直至撤销信托人资格。而在受托的资产包括公司的股权时，也有方法对受托人的权力加以制约。而实践中，受托人因为担心犯错而被认为违反信托责任，所以往往也不愿意参与公司业务的管理和投票。这时，就会出现委托人去世之后企业的管理如何安排的问题，这些都需要律师在设计信托架构以及草拟信托协议文本时加以充分考虑。

（三）企业的传承与信托有关吗?

与现金、不动产、有价证券等资产不同，对于家族企业的传承，信托的设置需要考虑的因素更多，设计定制也更为复杂。例如，香港某知名上市地产企业的创始人在离世之前设计了家族信托，家族拥有的股份由信托持有，股份不会拆散，家族成员只能成为受益人，以确保上市公司的控制权。然而在创始人离世的几年后，家族成员（包括创始人的太太、三个儿子）之间就家族信托的受益权分配产生了冲突，事件闹得沸沸扬扬，导致家族企业的股价大幅下跌，家族财富也大幅缩水。

学者评析认为，在设计该家族信托时没有考虑到未来受益人对企业经营理念和管理权分配存在的分歧，也没有设置矛盾产生时可能的“退出机制”，导致信托的企业资产成为一潭死水。企业与其他资产的不同在于，其需要良好的公司治理才能维持并发展下去，继而为家族创造财富。在将家族企业设计成信托持股时，除了信托本身架构设计之外，一个非常复杂且需要精心设计的环节就是家族治理制度，如争议解决机制、企业的管理权分配、董事的选任及投票权和收益权的安排等内容，这些条款往往需要信托律师和公司律师共同配合制定。

（四）信托是否会导致你丧失对家族企业的掌控?

如果受托人在酌情信托中拥有如此大的酌情权，那么家族是否会因此失去对企业的控制权？这样的担心实际上不必要。以香港著名家族企业如李嘉诚的长江实业、李兆基的恒基地产等为例，企业创始人将家族企业股份作为信托财产设立家族信托时，通常会在信托契约中通过一定的条款及结构设计保留其家族企业的经营管理权（例如任命家族成员继续担任公司的董事、在信托契约中明确约定信托的受托人不得干预公司的日常经营，中国香港和英国法院也都肯定了这种安排的有效性），从而使得家族企业实际上仍处于家族的控制之下。

一般，受托人行使权利和履行义务都必须遵守信托契约，若通过其持有的股份表决权对家族企业实施不当控制或影响，则将构成对信托契约的违约，有可能会承担相应的赔偿责任甚至导致信托人资格被撤销。

在设置信托时，也可以增加“保护人”的角色，由原股东（即信托委托人/创设人）担任信托的保护人，享有撤换信托受托人的权力，同样也能实现对信托资产的控制。

另外，我们还可以同时通过设置投资公司架构的方式来达到原股东仍然实际控制企业的目的。例如“私人信托公司”（PTC）的操作模式。如图7-4所示，委托人可以设立一个目的信托（Purpose Trust），而由其下的离岸特殊目的公司作为装入家族资产的不同家族信托的受托人，这个公司就叫作私人信托公司（Private Trust Company）。委托人及其家族成员担任私人信托公司的董事会成员，从而间接控制了持有家族资产的控股公司。该架构避免了信托公司（目的信托受托人）需要参与管理控股公司业务及其名下资产的麻烦，同时也是对信托公司作为受托人的有效制约。

需要注意的是，这样的安排，往往更为复杂，费用也会更高。首先，目的信托只有部分国家、司法辖区（jurisdictions）允许；其次，这样的安排确实给信托的委托人（创立人）更大的资产控制权，但这样有可能被认为存在虚假信托。

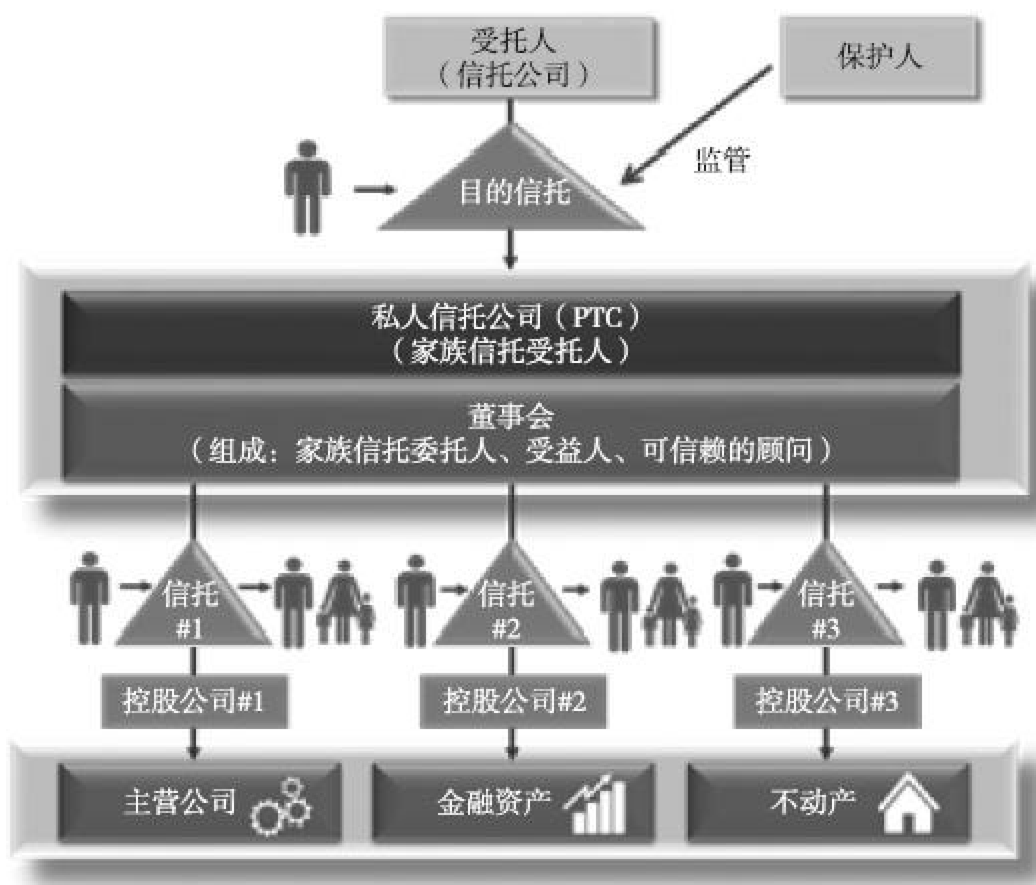


图7-4 私人信托公司操作模式

（五）信托能否帮设立人成功躲债？

近年来家族信托逐渐成为热门话题，实践中，不乏在宣传信托的好处时夸大信托的作用，也间接导致大家对信托产生一些误解。最常见的说法是通过信托的“资产隔离”功能躲债，而实际上这个论断并不准确。

在内地法律的背景下，如果背负债务后再将个人资产设立信托，则债权人有权依据《合同法》关于债权人撤销权的有关规定向法院申请宣布信托契约无效，甚至参与其中的中介也有可能因为“恶意串通”损害第三人合法权益而被要求承担连带责任。我国《信托法》第12条也明确规定：“委托人设立信托损害其债权人利益的，债权人有权申请人民法院撤销该信托。”这个撤销权的行使并没有要以信托和债务发生的先后为

前提。

即使设立信托在先，背负债务在后，如果这些债务在信托设立之时属于明显的“可预见”的债务，那么依赖该信托是否能躲避这些债务仍然存在不确定性。例如《破产法》规定，债务人在破产前一年无偿转让财产的行为属于可撤销行为。由于设立信托一般被视为是无偿转让信托财产的行为，因此，如果委托人在设立信托以后的一年内背负债务，则债权人仍然存在获得法院支持撤销信托的较大可能性。

在信托中，确实存在可撤销信托（revocable trust），可撤销信托一般来说没有“资产隔离和保护”的功能，也就无法用来避债。因为如果信托的设立人（委托人）可以随时设立一个信托把资产装进去，之后又可以解除该信托，那么这个工具就可以被滥用，这对债权人不公平。

但是可撤销信托并不因为没有避债功能而丧失价值，它常常作为传承工具被使用，因为它的灵活性和功能性比遗嘱更优：可撤销信托具有更多控制权。

有一个操作办法似乎可以集合两种信托的优势。起初，可以采用可撤销信托的模式，主要是为了在指定受益人的情况下依然让委托人自身拥有财产的控制权。等到委托人上年纪以后，可以将信托改为不可撤销信托，避免出现委托人状况不佳导致随意更改信托的情况发生，委托人身故后，家族信托将继续保持不可撤销信托的法律形式。

看似全能的酌情信托如果用于躲避债务，很有可能在法律上被宣布为“虚假信托”被击穿，英国也通过立法规定，纯粹为躲避破产债务追索或以不正常价格转让财产的交易均属无效[注]。在大洋彼岸，美国各州和法院规定，自我设立的信托不能用于规避债务，诸如抚养和赡养费、联邦税收、侵权案件追索等均是可以向限制挥霍信托[注]中的相关权益追索债务等。

就未来信托的设立而言，如何精确设计信托条款、如何通过选择不同的设立地点和设计信托架构来尽可能保留委托人对信托资产的控制，同时又避免信托被宣判无效的风险，需要对不同离岸地的信托法律进行甄别，并且充分考虑信托创立人所在国法律（如中国法律）的相关规定，定制化地进行法律分析和信托方案设计，以避免信托被认定为无效或遭遇击破风险。

（六）信托能否帮你在离婚时让对方“净身出户”？

既然信托有资产隔离的功能，那么婚姻中的一方配偶是否可以通过信托来达到逃避离婚财产分割和赔付，让对方“净身出户”的目的呢？关于这一点，香港最近的一个案例也许可以说明这一想法可能过于简单天真了。

|案例7-12|信托隔离和离婚财产分配

香港工程界大亨潘某在离婚前，通过在海外设立公司控制自己在香港的公司，又将海外公司的股权设立信托。该信托方案的主要条款如下：（1）受托人在选择受益人和对信托资产进行处置中上拥有绝对的决定权，但在剔除现有潜在受益人和对信托契约进行修订时必须征得监督人的同意；（2）潘某同时任命自己为该信托的潜在受益人和信托监督人，拥有更换受托人的权力；（3）明确规定受托人在行使股东权利时不应干预公司的运作，而充分信任公司管理层的运营。在每次受托人需要行使投票权时，潘某都会向受托人发出指示性的意愿书载明其希望受托人如何进行投票，而受托人每次都严格地遵照了意愿书上的指示来进行投票。当潘某与妻子W进行离婚诉讼时，W请求法院将丈夫在海外设立的信托作为丈夫的“经济来源”进行分割。

香港终审法院首先认可了受托人严格遵照委托人指示行事的惯例，认为这是在信托界相当普遍并且已经获得认可的一种模式，并不必然导致受托人违背自己对受益人绝对忠诚的义务。特别是本案

中当委托人本人是受益人时，其发出意愿书构成了受托人判断受益人利益最大的重要（如果不是唯一的）标准。因此，尽管委托人仍保留对资产的实际控制，原告也放弃了挑战信托的有效性。然而，判断信托资产是否构成“经济来源”的依据并非所有权，而是英国Charman一案中形成的标准：假如该方要求受托人将资产转交给自己，受托人是否会在信托条款和法律的规则下遵照这一指示。此案中潘某通过将自己设立为信托受益人、信托监管人并保留有替换受托人的重要权力以及透过意愿书传达指示，成功地获得了对信托资产的高度控制，因此一旦潘某要求受托人将资产转移给自己，受托人很有可能照办。鉴于此，Charman标准已经满足。即使信托已经有效隔离了所有权，此处信托资产仍然构成了婚姻法下的“经济来源”。最终，潘某被判应支付妻子高达7亿多元的离婚抚养费。

由此可见，信托资产本身有可能被认为是夫妻共同财产，在此情形下，即便保留委托人灵活处置信托资产的能力，也会面临隔离无效的法律风险。当然上述案例是基于离婚诉讼的所在地法律和婚姻关系的缔结地法律（均为香港法）来分析的，如果涉及多个法域，案件结果就会产生更多悬念。然而，不管怎样，这是否意味着信托完全不能应用于规避婚姻失败的风险呢？也不尽然。传媒大鳄默多克与邓文迪的离婚一例则是从另一角度说明了由专业人士精心设计的信托结构是可以达到保护家族财产免受婚姻失败影响的。

人们往往熟知数年前默多克成功与邓文迪离婚，家族财产却几无损失的经典案例，殊不知默多克的未雨绸缪也是建立在惨痛教训之上的。在与邓文迪结婚之前，默多克曾陷入终结自己与安娜32年婚姻的法律泥潭。美国当地法律规定，30年以上夫妻若申请离婚，则任何一方均有权获得一半财产，而这意味着默多克将损失新闻集团一半的股份，默多克不能承受这样的后果，便只能在答应17亿美元的天价赡养费之后，向安娜许诺邓文迪及其所生子女将永不得涉足家族对新闻集团的控制管理。为实现自己的承诺，更是为了不再遭受婚姻失败对家族企业的致命威

胁，默多克高价聘请了专业人士为其精心筹谋规划。

在听取专业建议后，一方面，默多克与邓文迪签署了两份婚前协议和两份婚后协议以规定婚姻中财产的安排；根据新闻集团向美国证监会披露的材料；另一方面也设立了MFT、GCMT和MRT三支信托来分别管理新闻集团A股（不含投票权）和B股（含投票权）。其中，MFT信托是真正的默多克家族信托，拥有默多克几乎全部带投票权的B股和部分不带投票权的A股，并规定默多克百年之后该信托的控制权将仅由默多克与前妻所生的四位子女取得；GCMT信托是专门为邓文迪的两个女儿设立的信托，拥有部分A股，但不拥有或只拥有极少量的B股；MRT信托是默多克个人的私人信托，只拥有极少量的A、B股。与此同时，默多克遵守承诺，并不将邓文迪列为其中任何一个信托的受益人。婚后，默多克曾将其与邓文迪所生的两个女儿添加在家族信托MFT受益人名单中，与四位长子长女共同列为受益人，但仍然不给予两个小女儿任何信托控制权。

最终，邓文迪与布莱尔的丑闻东窗事发，默多克果断选择与邓文迪离婚，而离婚谈判也毫不拖泥带水——由于婚姻财产协议和巧妙的信托设计阻绝了邓文迪对默多克财产的索求，其只得被迫以区区两处房产作为离婚补偿，而这对默多克庞大的财富而言只能算是九牛一毛，更无法触及新闻集团这棵默多克家族的“摇钱树”。

由此可见，信托确实能够达到保护家族财产免受离婚影响的效果，但这需要法律人士根据每个家族的具体情况结合相关国家和地区的法律量身定制。

在中国内地，通过设立信托，是否可以达到逃避或者减少离婚赔付的目的呢？这并没有简单的解决方案。根据中国法律，在婚姻关系存续期间，如果夫妻一方未经配偶同意转移和处置将夫妻共同财产，则日后发生离婚时，配偶仍然有可能主张该转让行为无效。实践中，考虑到设立信托的委托人所转入信托的资产很可能是夫妻共同财产，海外的受托

人有可能会要求委托人在转入资产时提供其配偶同意转让该资产的“同意函”。

（七）信托能否帮你避免遗产税？

信托是否能够成功避免遗产税，在理论上这是有可能的，但实践中是否一定能够实现则受限于所涉及国家和地区的税法规范。理论上，将财产转移到信托名下后，信托财产所有权将属于信托公司所有，不再属于委托人的财产因而无须缴纳遗产税，但是如果法律本身已经对于其税务居民使用信托方法来规避遗产税加以较为严格的限制和制约，例如美国，那么就可能需要相当复杂的避税安排才能达到信托规避遗产税的目的。

在中国内地，虽然遗产税尚未开征，但一方面这很可能是迟早的事情，另一方面，（超）高净值个人在境外置产，或者在海外形成“税务居民”身份，很可能会就身后留下的资产涉及高额遗产税（当然还有来自租金收入、出售收入所产生的收益所应缴纳的所得税）。因此，针对存有遗产税的国家和地区进行投资、置产或移民，必须事先进行严密的税务筹划，考虑通过信托、基金会、投资公司架构等方式不同程度地达到节税的目的。

7.5.5 同是信托，结果各异

（一）梅艳芳的信托安排

| 案例7-13 | 梅艳芳的信托安排

2001年梅艳芳在被诊断出身患癌症以后由香港某知名银行于2003年末设立了家族信托来处理其名下不菲资产，并将其母亲作为主要信托受益人之一，而设立信托所考虑的重要因素之一便是其母亲不善于理财并有赌博的不良嗜好，通过信托规定其母亲只可每月领取固定的一笔7万元的生活费直至去世，从而避免巨额资产被其挥

霍殆尽而无法颐养天年。

这样的安排看上去天衣无缝，然而她的母亲覃美金不断地在法院挑战信托安排的有效性，声称其应该得到所有的遗产，不断地控告信托公司、为其服务的诉讼律师甚至判决其失败的法官等，前后共打了十多个不同的官司，由于梅艳芳母亲本人并没有大量资产支付律师费，所有的费用几乎都来自其从信托收益中的“透支”，最终无力支付，便只能宣告个人破产，沦落到穷困潦倒的生活状态，而信托所管理的资产也因此大幅缩水。

扼腕之余，我们似乎只能以“事后诸葛亮”的方式来评析这个案例，揣测这个悲剧发生的几个原因。

第一，从法律角度看，梅艳芳母亲旨在否定信托有效性的诉讼理由较为牵强。她声称是信托公司设局诈骗了身患绝症的梅艳芳，却提不出什么有力的证据，覃美金认为，信托安排中规定受托人不必告知潜在受益人是剥夺了受益人的知情权，强调受益人如果连自己有何权利都不知道如何去监督信托的运行？然而法官认为信托只是说不必通知“潜在”受益人，而“潜在”受益人在变成真正受益人之前原本就不是信托的任何一方，因此在法律上也没有什么权利可言。覃美金于是又向法官控诉设立信托只是信托公司串通诈骗梅艳芳遗产的骗局，并非梅艳芳生前的真实意愿却无法举出证据来证明这个惊人的观点，最终上诉被法官驳回也就在意料之中了。

如果没有足够的智慧去应对人性之叵测，再完美的计划也只是一个可以被人颠来倒去的工具。所以，即便梅艳芳母亲挑战信托所提出的理由牵强甚至荒唐，但是，由于涉及资产规模较大，就像所有其他豪门遗产争讼案件那样，自然会有中介、诉讼律师愿意接手案件，甚至不惜误导当事人。这一点，是所有拥有大额资产、需要进行传承筹划的人士所必须警醒的。

其次，虽然历史没有假如，但是假如梅艳芳及其律师在设立信托时能充分考虑到其母亲（信托受益人）的性格特点，能够在生前充分做好解释，并根据母亲的诉求合理地设计信托，那么最终不至于落到如此局面。

再者，考虑到梅艳芳母亲的特殊情况，如果能够有一个在感情上、心理上能够“镇得住”她的信托的“保护人”，而不是仅仅依靠陌生的金融机构担任受托人，受托人也许可以更容易通过“保护人”的协调，与其母亲进行有效沟通，从而避免诉讼这种昂贵、耗时的争议解决手段。

（二）沈殿霞的信托安排

| 案例7-14 | 沈殿霞的信托安排

同为遗嘱信托，香港另一位知名艺人沈殿霞的信托设计似乎更为科学和人性化。

因为女儿郑欣宜时年刚满20岁，沈殿霞担心她被人欺骗，同时更希望将来女儿的生活有保障。去世前，沈殿霞将名下的银行账户资产、市值7000万港元的花园公寓、投资资产和首饰转以信托基金方式运作。去世后每当女儿郑欣宜面对任何资产运用的事宜，最后决定都要由信托受托人负责审批、协助，而首选信托监督人（保护人）就是沈殿霞的前夫、郑欣宜的生父郑少秋，其他人选包括陈淑芬、沈殿霞的大姐和好友张彻太太。

针对资产的用途，信托的安排是，例如等到郑欣宜结婚时可以领走一定比例的资金，或是一笔固定金额，如1000万港元等。这样就可以避免女儿大笔不当消耗而导致资产枯竭。由于资产在信托之下，动用时必须经过信托监督人的同意，这样可以避免别有用心人士觊觎女儿继承的庞大财产，用欺诈或其他不当方式谋取女儿的资产，有效保障了女儿的未来生活。

对比之下，沈殿霞的信托则似乎更具人性化，虽然也是让金融机构担任信托人，但是同时让可信的亲朋好友作为信托的保护人、监督人。而信托保护人的人数设置为3人，如果保护人之间意见发生不一致，还可以投票决定。如果人数为偶数的话，就会产生平局，不利于决定。

（三）结语——信托的利弊之辩

这里值得介绍的是，为了使得保护人的权力得到约束，通常需要在信托协议中禁止保护人自己担任受托人，或者指定与保护人有利益关系的其他人担任受托人。如果作为受益人的后代和上一代指定的保护人之间发生冲突怎么办？因此需要设计针对此种情况的解决机制，信托各方才能明确并正确行使自己的权利。如果保护人决定退出，应及时商定一个退出方案，以免影响信托的有效执行。

7.5.6 中国家族信托的实践：障碍、挑战及局限性

在中国，虽然《信托法》早在2001年就颁布实施了，但中国信托公司在从事信托服务业务上却并不顺利。中国信托公司长期以来都是作为一种影子银行的角色存在着，主要业务也逐渐演变为销售资金信托产品，并将所得资金用于发放贷款的影子银行业务。2014年，在经济下行和竞争加剧的双重挑战下，信托业结束了自2008年以来的高速增长势头，步入了转型发展阶段。由于种种原因，包括利率进入下行通道、信托公司作为影子银行的诸多弊端、违约事件频发等，政府也在推动中国信托公司角色的转变，使其从资本市场中的影子银行角色转变为家族财富管理者。

2014年8月4日，中国银监会发布《中国银监会办公厅关于信托公司风险监管的指导意见》，首次明确提出“探索家族财富管理，为客户量身定制资产管理方案”。这是近年来金融业主管政府部门首次在正式法规文件中提出“家族财富管理”的概念。

就国内的情况而言，家族信托服务业务的主要特点为，目标客户应该是名下价值超过5亿元人民币且金融资产价值超过1亿元人民币的超高净值客户，他们中大部分为私人企业主。家族信托的类型一般是设立不可撤销信托，信托的存续期限为5~50年。装入信托的资产价值应至少是3000万元，且受限于目前中国信托法律及制度体系的限制，信托财产只能是金融资产，不动产及有形资产作为信托财产的有效性均存在一定的法律不确定性。通常，作为信托的投资顾问，信托的托管银行在信托的投资决策过程中起着重要的主导作用。

《信托法》虽然在2001年4月颁布了，但是对于信托的民事、家事应用已经作了考虑和规定。例如，《信托法》第13条规定了遗嘱信托，第24条规定了具有完全民事行为能力的自然人和法人都可以担任信托的受托人。对于家族信托，国内也已经开始了试水和探索[注]。对于设立家族信托，既可以在海外设立（相对更为普遍、资产隔离效果也比较明显），也可以在境内设立，但根据资产的特点和属性，需要在律师和咨询师帮助下进行严密的可行性论证。例如，现金资产、股权股票资产、房产、保险权益等资产因为属性和特点不同，就要进行不同的安排。

由于中国家族信托、民事信托的实践在最近一两年才开始，《信托法》与欧美的信托法律还有差距。同时，信托法和婚姻法、合同法、破产法、公司法等其他法律的关系也不如欧美的判例那样明确，这就导致在司法实践存在以下一些值得关注的问题。

首先，信托财产所有权归属以及酌情信托、保护人等概念的缺失。按照《信托法》的原理，委托人将信托财产放进信托后即不再享有信托财产的所有权，信托财产与委托人之间实现了隔离。但是在《信托法》下，信托财产所有权到底归谁并不十分清楚，只是在《信托法》第14条规定：“受托人因承诺信托而取得的财产是信托财产”，第15条和16条提到“信托财产”应与“委托人未设立信托的其他财产”以及“属于受托人所有的财产”相区别，却回避了信托财产的所有权是否归属受托人的问

题。另外，针对英美法下常见的、被广泛适用于家族传承安排的酌情信托、信托保护人等概念，《信托法》都没有明确定义。

而离岸信托中的“保护人”对维护受益人的权益非常重要，尤其是当创设信托的委托人已经去世，受托人又对信托财产有着相当的支配权力并有损害受益人利益的行为或者倾向时，或者在受益人比较年幼或者难以用法律武器有效捍卫自身权益时，保护人可以制衡受托人的权力。

其次，境内信托尚存有一定制度障碍。资产装入信托的税务处理在法律上没有明确（究竟是转让还是赠与？是否要征税？），以及如何进行“信托登记”，这两者可能是对房地产和公司股权设置民事信托的最大障碍。如果这被认定为一般的转让，所需要缴纳的交易税可能十分高。而上市公司股份装入信托，法律上也没有直接的禁止性规定，但是实践中，尤其是在上市前，证监会严格禁止拟上市公司实际控制人通过信托、代持等安排进行利益输送的行为，这也导致信托安排暂时在国内公司上市时处于敏感地带。

如果要将非上市的有限责任公司的股权装入信托，则需要面对工商登记这一实际操作问题，现有的工商登记规定尚不允许“信托产品”作为有限责任公司的股东，如果让信托公司作为股东，那么即使登记问题得以解决，该股权从委托人向受托人“转让”所导致的税负承担问题仍然存在。

另外，相对于现金、金融资产，信托公司往往对担任一家公司的受托人不感兴趣，一个很大的原因来自信托公司往往无力、无心管理公司的经营，操作不当还会引发法律上的责任。那么是否也可以像境外信托那样设置“私人信托公司”（PTC）呢？这些问题在中国法项下虽没有明确或禁止性的规定，但是实际操作则需要严谨、仔细地论证和设计。

再次，需要登记的信托或缺失私密性保障。信托在本质上应当是私密的。家族信托成立后，信托财产的管理和处置都是以受托人的名义进

行的，受托人无权擅自向外界披露信托财产的运营情况。然而根据《信托法》的规定，一方面，信托财产应当办理信托登记；另一方面，《信托法》第49条规定，受益人也可以像委托人那样有权了解“信托财产的管理运用、处分及收支情况，并有权要求受托人作出说明”，这个规定固然出于对受益人的保护，但忽视了实践中的一个问题，尤其是当存在多个受益人以及委托人出于保护隐私目的并不希望受益人了解信托财产的收益分配以及其他受益人的情况。

虽然海外信托（例如英国法）允许受益人查看信托管理文件（如信托账目等），但是有一个非常重要的例外，例如在酌情信托中，任何涉及信托财产分配决定的文件（如委托人的意愿信）都是不予公开的，除非受益人能向法院提供正当的理由，因为不公开酌情信托中受托人的决定是对委托人隐私的尊重，而且公布这类文件往往会给家族带来各类纷争。当然，如果委托人并不介意让受益人查阅、了解信托财产分配决定的文件，那么这就不是问题。

而信托私密性的另一个问题则是，如果信托涉及上市公司股份，那么是否所有的信托安排和文件全部都要向证监会以及社会公众公开？证监会的关注焦点是信托安排是否导致了实际控制人变更、是否成为利益输送的工具。

最后，中国信托专业化服务尚待创新和提升。目前，中国信托公司提供的主要是融资类的信托产品[注]，而非资产管理类的信托计划，这需要国内信托机构根据高净值客户需求为其量身定制财富管理方案，为中国家族企业财富管理与传承提供更高端和更复杂的信托服务。

过去数年，中国境内的家族信托已经有了长足的发展，相信未来会有更多的传承信托工具被创制。在大潮中需要警惕避免的情况是——律师以及信托公司仅仅仰赖区区几条《信托法》中的原则性规定，就过于“大胆”地创设信托产品、起草信托协议。在设计科学的国内信托协议

条款时，嫁接海外信托的成熟操作非常重要。如上文所及，信托是否具有资产隔离、避税、保护隐私、财富传承等作用，不是名字叫“信托”就可以自动实现的。所以，借鉴欧美信托的最佳实践，预判未来可能遇见的常见信托风险、针对信托关系中的矛盾点，来设计中国的信托产品架构和条款，对创设优化的信托架构、避免未来的纠纷和诉讼，是至关重要的。

实用小贴士：设立家族信托

针对设立家族信托，我们还有一些非常实用的小贴士和大家分享，例如，如何为家族信托制定“退出机制”？如何设置“反败家条款”？对于昂贵的收藏品如何有效地设置信托进行安全的安排？对于传承的安排如何处理好“透明度”与私密性之间的平衡？对于企业股权的信托，应该如何加以统筹规划？如何选择海外信托的设立地点？

限于篇幅，这些内容无法在本书详细分享。请登录网站www.wealthbook.com.cn，免费获取。

---

1. Simon Jennings,Joseph A Field and Anthony Travers OBE,Planning and Administration of Offshore and Onshore Trust.Bloomsbury Professional Limited，2016，p.A1/1.
2. Jay D.Adkisson and Christopher M.Riser.Chapter 11 Trusts for Asset Protection of Asset Protection,McGraw-Hill Education LLC.，2004，p.125.
3. Sara A.Wells and Caleb S.Sainsbury,Benefits of the Creation of Certain Trusts,The Legal Intelligencer,April 21，2016.
4. 香港即发生过类似真实案例。2014年7月，香港终审法院在一起离婚案件中做出裁决（Final Appeal No.21 of 2013（civil）），认定男方设立的酌情信托无效，信托资产应作为夫妻共同财产进行依法分配。法院做出信托无效认定的依据是：男方作为该酌情信托的委托人同时也是保护人，其拥有的信托项下的权利已经完全取代了受托人且不受任何限制，信托名下的资产及收益分配完全受到男方支配而根本不具有信托财产所应有的独立性。因此法院认为该信托的资产应当被视为男方直接可用的财务资源，并最终判决男方须要向前妻支付数亿元的巨额赡养费用。
5. 吕元栋.传承人格：哈佛也学不到的传承力[M].北京：东方出版中心，2016：207.
6. 澳洲女首富与子女争产败诉 失去240亿基金控制权，载于中国新闻

网.http://news.china.com/international/1000/20150529/19765217.html.

7. 如果保护人同时也是受益人之一，则需要注意：一是可能出现利益冲突的情况，保护人因为自身利益而影响受托人使之做出有利于自己的决定；二是保护人因为家族整体利益作出的决定影响了受益人之中长辈或同辈利益，从而导致家族关系非常紧张。因此，一般不宜将受益人或受益人的晚辈指定为信托保护人。

8. UK Insolvency Act 1986 s.339，s.423

9. 规定在任何情况下信托受益权不得转让他人，希望以此方式来防止受益人破产导致受益权被接管。

10. 早在2013年，中国就有三家信托公司与合作银行试水推出家族信托服务，分别是平安信托联合平安银行、北京国际信托联合北京银行、中国外贸信托联合中国招商银行推出的家族信托产品。自此，更多的信托公司表示将推出其家族信托服务，包括中信信托、上海国际信托、中融信托等中国主要大型信托公司。

11. 目前中国信托公司推出的主要信托产品为集合资金信托、单一资金信托和管理财产信托三种。其中，集合资金信托是面向大众投资者标准化产品，单一资金信托则是为机构客户定做的专属产品（例如通道业务），管理财产信托则主要针对现金资产的管理设立的信托。

7.6 关于家族基金会：慈善更需要智慧

在任何公司里，任何东西最终都会消亡，只有人的良知会永垂不朽。

——美国SC Johnson家族第二代传人，赫伯特·约翰逊（Herbert F.Johnson）

与信托相比，对于（超）高净值家族来说，基金会可以同时实现其参与社会慈善、资产保护与传承、家族传承等多重目的，具有一举多得的作用。在西方超级富豪家族中，不少都有家族基金会，较为有名的有比尔和梅琳达盖茨基金会、洛克菲勒基金会、卡内基基金会、福特基金会等。在大中华地区，有香港的李嘉诚基金会、台湾前首富王永庆创办的长庚医院（慈善基金会）。目前中国大陆家族基金会为数不多，有福耀玻璃创始人曹德旺的河仁基金会、蒙牛创始人牛根生的老牛基金会、马云基金会等。万达王健林、百度李彦宏等也在不同场合表示过将建立家族基金会。

7.6.1 基金会和家族信托有何不同

信托是指委托人（也就是财富持有人）将其名下的资产作为信托财产转移给受托人持有、管理，并且由受托人按照委托人的意愿将由此产生的收益分配给委托人指定的受益人。与此不同，在家族基金会模式下，企业家或财富人士将用其名下的财产成立一个独立的法人组织（基金会），由这个组织持有这些财产，并按照组织章程的规定对财产进行管理、处分，包括对因管理财产取得收益的处分。也正是由于基金会拥有独立的合法身份，依据所在地法律它往往要经过一套行政性的注册程序，而这是信托所不需要的。另外，由于所在国法律不同，基金会的章

程可能属于公开文件，而信托文件则是私密性的。总体而言，除上文提及的以外，信托和基金会在家族财富管理和传承上的功能和作用基本上并无二致。

相对于信托，基金会有两大显而易见的优势。在信托关系中，受益人的利益毫无疑问是最重要的。但信托中的受托人却是相对独立的第三方，换句话说，受托人并没有完全执行委托人指令的义务，即便委托人提供一份“意愿书”来确保他的意愿能够被受托人执行。这个问题在基金会模式下能够得到妥善解决，因为创始人的意愿在基金会章程内有详细的阐述，而且创始人自己也是基金会理事会成员，这就保证了他的意愿得以被清楚地理解和执行。基金会的另一大优势是它也能作为传承的工具，理事会成员能从创始人的家庭成员中指派，因此理事会成为家庭成员们对共同目标进行讨论和合作的一个平台。家族信托与家族基金会的比较见表7-4。

表7-4 家族信托与家族基金会之比较

主要差别	家族信托	家族基金会
组织性质不同	非独立实体，属于契约关系	独立的法律实体，可以自己的名义持有财产
设立程序不同	无须经过行政注册手续	视适用法律，通常要办理注册登记手续
公开程度不同	信托契约无须向社会公众披露	基金会章程可能需要公示
参与主体不同	委托人、受托人、受益人、保护人	创立人、理事会、监察人、受益人

主要差别	家族信托	家族基金会
财产的管理者不同	信托财产的大部分控制权在受托人手中；在信托财产为家族企业股权的情况下，通过架构设计也可以使得委托人拥有相当的控制权	理事会对基金会的财产拥有绝对的控制权
财产权属不同	信托财产所有权归属于受托人	基金会的财产所有权属于家族基金会
受益人法律地位不同	受益人对信托财产拥有受益权	受益人不对基金会财产拥有受益权或者任何权益，只有当基金会决定向其分配资产时，受益人才会得到利益

在英美法体系下，私人基金会（Private Foundation）是指个人、家庭或组织为了慈善或者某些特定经济目的而成立的法人实体。比尔及梅琳达·盖茨基金会是美国最大的私人基金会，拥有超过380亿美元价值的财产。然而，大部分私人基金会的规模要小许多。在美国国税局（IRS）登记的超过84000家基金会中，大约有2/3的基金会持有的财产价值低于100万美元。总体上而言，美国的私人基金会大约控制着价值超过6280亿美元的财产，并且美国大约每年大约捐出400多亿美元用于公益及慈善[注]。

不同于专门的慈善基金会，私人基金会更多由个人或家庭发起设立。前者更多时候被划归于非营利性组织的一种，资助其他组织或人士，或者为公益组织提供资金支持。而私人基金会的目的一般则是多种多样的，并不是所有的基金会都仅致力于慈善事业，有些私人基金会则以财富传承为主要目的。另外，与慈善基金会不同，私人基金会一般不向公众募集资金，并且也不像慈善基金会那样需遵守某些运营要求及承担一定的披露义务。

7.6.2 国外家族基金会的实践：神秘的IKEA家族基金会和比尔·盖茨基金会

（一）IKEA家族基金会

大多数人都没有想到，作为世界上最大的家具公司，宜家（IKEA）竟然是一家“致力于提升建筑与室内设计水平的非营利机构”（后来又增加了帮助发展中国家儿童的有关内容）。数据显示，宜家集团在全球数十个国家有290家门店，每年销售额高达280亿美元。因为其非营利机构的性质，宜家的适用税率是3.5%，而非家具行业通用的18%，这让该公司每年节省下数十亿美元。

1982年，宜家的创始人，瑞典亿万富翁坎普拉德（Ingvar Kamprad）在荷兰创立了斯蒂廷·英格卡（Stichting Ingka）基金会，这是世界上最大的慈善基金会，同时也是全球最大的非营利组织。基金会章程中申明基金会“致力于提升建筑与室内设计领域内的创新”。斯蒂廷·英格卡基金会拥有设立在荷兰莱顿的公司英格卡控股公司（Ingka Holding），旗下拥有三百多家宜家品牌折扣店。

在解释为何设计如此复杂的宜家公司架构时，坎普拉德说节税是宜家所一贯倡导的低成本企业文化的一部分。同时，基金会也为宜家提供了一项反收购保护的实施方案。斯帝廷·英格卡基金会的章程规定，基金会应“获取并管理”英格卡控股公司的股份，并应通过该等控股权确保英格卡控股公司的持续和发展。同时章程还规定，英格卡控股公司的股份只能被卖给具有与斯帝廷·英格卡基金会相同目的及理事会成员的基金会，并且斯帝廷·英格卡基金会只有在破产时才能被解散注销[注]。

2006年，国际权威媒体英国经济学人杂志发表文章认为，斯帝廷·英格卡基金会大约拥有360亿美金价值的财产，是当时世界上最富有的慈善机构。然而，基金会也是不怎么大方的机构之一，宜家的整个公司组织结构使得公司承担的税务及披露义务最小化，较有利于作为创始人

的坎普拉德家族，并使宜家免于被收购。(注)

2011年，斯帝廷·英格卡基金会捐出了大约6500万欧元。同年，该基金会又宣布将提高其捐赠金额至每年1亿欧元，其中将在三年时间内每年捐赠4000万欧元给肯尼亚的达达布（Dadaab）地区，其余资金将分别用于联合国机构和救助儿童。

据报道，斯蒂廷·英格卡基金会章程规定基金会的资金只能用于两个目的：一是于宜家的投资运营，二是用于慈善。同时基金会章程规定，这一宗旨不得被改变。

（二）比尔及梅琳达·盖茨基金会

与斯蒂廷·英格卡基金会资产规模相当的全球另一大私人基金会便是闻名世界的比尔及梅琳达·盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）。与宜家神秘而结构复杂的家族基金会相比，比尔及梅琳达·盖茨基金会已经为公众所熟知，它是由世界首富比尔盖茨与其妻子梅琳达·盖茨于2000年作为创始人设立的。据媒体报道，比尔及梅琳达·盖茨基金会现在已经是世界上最大的公开运营的私人基金会。基金会的目标是在发展中国家，基金会的重点任务是改善人们的健康状况，使他们有机会摆脱饥饿和极端贫困，在美国，基金会致力于保障所有人——特别是资源匮乏的人——获得所需机会以完成学业和保障基本生活。(注)基金会设立在西雅图，由基金会的三个理事控制：比尔·盖茨、梅琳达·盖茨以及沃伦·巴菲特。截至2014年11月24日，基金会收到的捐赠资产价值为423亿美元。2007年，基金会的创始人比尔·盖茨获评全美第二慷慨的慈善家，第一名为沃伦·巴菲特。根据维基百科的数据，截至2013年5月16日，比尔·盖茨已经向基金会捐赠了280亿美元。(注)

根据美国国家税务局的信息，比尔及梅琳达·盖茨基金会是非营利性质的慈善机构，享受联邦所得税（税率为15%~39%）豁免和州所得

税及地方所得税（税率为12%以下）豁免的待遇，即美国税法项下的501（c）（3）组织。根据法规，任何向享受该等税收豁免待遇的机构做出的捐赠，均可在缴纳所得税时予以扣除，从而使得捐赠人可以因其捐赠而少交一部分所得税款。作为一个慈善基金会，比尔及梅琳达·盖茨基金会需每年捐出相当于其资产价值5%的财产。根据基金会官方网站上公布的数据，基金会现有员工1116人，自成立以后资助发放总额已经超过了261亿美元。

2006年10月，基金会的理事设立了一种双实体结构：比尔及梅琳达·盖茨基金会（基金会）和比尔及梅琳达·盖茨信托基金（信托基金）。这两个实体均为慈善信托形式的免税私人基金会。每个实体都有其明确的目标：基金会致力于减少全球范围内的不平等现象。在发展中世界，基金会侧重于改善健康状况，减轻赤贫。在美国，基金会为与教育相关的计划提供资助。在当地，基金会积极推广那些为低收入家庭带来好处的战略和计划。基金会总部位于华盛顿州西雅图市，在华盛顿特区、印度新德里、中国北京和英国伦敦设有分支机构。基金会理事由比尔·盖茨、梅琳达·盖茨及沃伦·巴菲特三人组成。信托基金持有比尔·盖茨与梅琳达·盖茨捐赠的投资资产，并收到了沃伦·巴菲特的捐助。

7.6.3 慈善事业与家族基金会

总体而言，大多数家族（私人）基金会都将慈善作为其目的之一。对于（超）高净值家族的传承来说，设立家族慈善基金会，能够改变家族成员对于巨额家族财富分配的预期。创一代的这种安排会让二代意识到，家族的财富并不当然地留给二代，二代应该自己开创事业。同时，这种安排也为家族后代留下一个心理预期：每一个成员都应该为自己的生活方式和经济状况负责，而不应指望家族财富的分配。这是慈善和家族基金会相结合产生的“化学反应”，能够在很大程度上解决目前层出不穷的“金钱惯坏下一代”的问题。以亚洲最富有的大亨之一李嘉诚为例，被他称为“第三个儿子”的慈善基金会，将分得与他两个儿子同等份额的

遗产。另外，家族发展至第二代、第三代后，成员众多，基金会也能用来安置那些不愿加入家族企业的家族后代，让他们仍然是家族事业（慈善基金会事业）的一分子。基金会也可以用来训练那些希望在未来加入家族企业的家族后代。很多创一代普遍认为，通过参与家族慈善事业使家族后代成员获得的发展，比将财富直接交接给他们，有更大好处。在一些基金会创始人看来，如果家族财富无法（或者说很难）全部得到继承，那么至少应该保持家族对这些财富的控制[注]。

（一）慈善事业的时代背景

现代慈善事业的发展历程表明，政府为鼓励巨额财富拥有者做慈善，将大幅降低慈善捐助的税率，如英国减少了针对捐赠的资本利得税，加拿大政府自1996年起大幅修订了所得税条例从而为促进捐赠提供多种刺激政策。做慈善是一种利用财富发挥个人影响力的有效途径，如比尔·盖茨、沃伦·巴菲特和李嘉诚等，对于此类具有影响力的名人来说，参与慈善事业是发挥其个人价值并为时代发展做出持续性贡献的最好途径。虽然人们对做慈善有不少争论，但是“慈善资本主义”（Philanthrocapitalism）的概念已经产生，并将长期活跃在公众印象中。同时，毫无疑问，也将会产生大量低调且传统的以慈善为目的的私人基金会。以上这些因素促使慈善捐赠得到了史无前例的发展。

（二）做慈善的时间

做慈善的时间其实就是转变的时刻，是资源被释放出来重新进行配置的时候。通常，创业一代建立私人基金会做慈善通常在其55岁（或者更晚的年龄）以后。过去十年世界范围内慈善事业的发展主要受益于企业资产的配置。私人基金会一直伴随着家族企业而存在，家族企业每年产生的利润经常向私人基金会捐赠。然而，这种细水长流式的捐赠近年来正在被一种新的方式所取代：财富所有人通常在获得最大的资产收入的时候（比如出售企业）向慈善机构进行一次较大金额的捐赠。这么巨

大的金额被认为太过于巨额而不适合进行一次性捐赠，因此需要成立一个控股实体在未来循序渐进地进行捐赠[注]。

（三）关于私人基金会的问题清单

（超）高净值人士在决定做慈善后应该考虑的问题有哪些？以下清单可用来评估一个私人基金会，它审视了一个成功的私人基金会或家族基金会的关键要素，以及基金会创设人着手从事慈善的准备程度。

私人基金会问题清单

问题 是 否

您有已经想好或正在打算的慈善目标吗？

您会将年净收入的5%或者更多部分用于慈善捐赠吗？

您想参与到慈善事业中吗？

您的基金会最终能够达到资产价值400万美元的级别吗？

您想亲身参与到您支持的慈善活动中吗？

您想让自己的家庭成员参与到慈善事业中吗？

您的私人基金会会存续/活跃25年吗？

您拥有开展一项慈善事业的技巧、天赋和爱好吗？

您享受身处组织有序的状态中吗？

您认为慈善组织应该向资金捐助者负责吗？

总计：

关于这份问题清单，只需回答“是”或者“否”就可以。如果十个答案中有七个或者更多的“是”，则说明私人基金会对于这个人或家庭来说是比较合适的架构。如果低于六个“是”，则说明还需要再好好考虑一下。

（四）创建基金会的地址

选择在哪里设立基金会，对于中国客户来说，一个重要的因素在于将捐赠给基金会的主要资产在哪里。如果该资产（无论是现金还是A股上市公司的股票）在国内，那么选择离岸地设立基金会就存在难度，因为这意味着要将人民币现金转移到海外，将A股上市公司的股份转到境外的基金会名下。如果标的资产在境外，那么离岸管辖区的选项很多，例如开曼群岛、泽西岛、马耳他等地。在开曼群岛设立基金会有着显著的优势。基金会创建后，其本身就是一个法律实体。要设立开曼基金会，需要“创始人”（即组建基金会的个人或者组织），还需要一个“保护人”（以确保基金会运作管理的规范），还有一个（或者一群）像信托中一样的“受益人”，最后还需要有“理事会成员”。

与开曼群岛不同，在泽西岛（Jersey）设立基金会则融合了私人公司和信托的概念，且基金会能以诸如遗产规划、慈善工具、持有家族资产等其他目的来创办。在向基金会注入资产时，创始人可以避免所在国的遗产管制并能为家族财富向一个免税的环境中无缝转移。在泽西岛设立基金会能保证私密性，这也是它的一大优势[注]。

耿西岛（Guernsey）也是一个具有悠久历史的信托中心，信托服务业值得信赖。它也许是信托法和信托管理业最为著名的金融岛之一，在行业内比较有名，并继续为适应国际客户不断变化的需求和不断更新的国际法律法规而持续发展。基金会依据章程和规章运作。和公司不同，除非其目的需要或者必要，它不进行商业活动。因此它是耿西岛一个全新的法律实体：看起来和公司相似，但运作却和信托有些类似[注]。

与境内基金会相比，离岸基金会可以同时具有公益和私益功能。另外，由于离岸金融辖区的专业服务机构更为成熟，并有良好的基础设施（包括法律制度）来确保这些实体架构能够被正确设立且完全合法。

（五）设立慈善基金会应当关注的主要法律问题

从中国法律角度，设立一家慈善基金会要经历主要3个阶段：筹备规划、正式设立、获得政府部门关于慈善组织的认可。第一个阶段所应该考虑的主要是模式选择、慈善目的等。而在正式设立和获得认可这两个阶段，必须要充分考虑一家政府部门认可的慈善组织所应具备的条件。举例而言，目前我国《慈善法》规定，慈善组织所应具备的条件为：（一）以开展慈善活动为宗旨；（二）不以营利为目的；（三）有自己的名称和住所；（四）有组织章程；（五）有必要的财产；（六）有符合条件的组织机构和负责人；（七）法律、行政法规规定的其他条件。也就是说，只有符合上述条件要求，才能向民政部门申请登记为慈善组织，获得慈善组织的法律身份。

在筹备规划阶段，需要确定做慈善想要达到的目的。这很重要，直接决定了慈善基金会的设立和日后的运营方向。要想把这个问题想明白，需要回答以下这些问题：

· 为什么要设立一家慈善基金会？

· 谁来负责基金会的设立工作？

· 谁来出资设立？

· 基金会如何维持运作？

· 谁来做基金会的董事会成员和管理者？

· 你是否想要亲自负责基金会的行政和管理工作，还是委托他人代

为处理？

· 你对基金会的资金是否拥有管理权，相应的税务后果是什么？

回答上述这些问题，将有助于选择一种正确的慈善基金会模式。

在正式设立阶段，首要的关注事项是基金会章程的起草。基金会章程规定了基金会的设立及行为活动，是基金会的组织性文件。具体的文件起草工作一般是由律师协助完成，但是捐赠人需要在此之前决定基金会的组织形式：法人还是非法人组织。在我国最近颁布的《慈善法》中，也规定了可以选择慈善信托的方式从事慈善事业。

所谓慈善信托，是指委托人（即捐赠人）依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动的行为。慈善信托的受托人可以是委托人信赖的慈善组织或者金融机构，也可以是具有完全民事行为能力的自然人。这里值得一提的是，虽然我国《信托法》和《慈善法》都规定公益信托或者慈善信托的信托财产及其收益不得用于非公益目的，在实践中仍出现了信托财产中的部分分别用于公益目的和非公益目的的情况[注]。

在慈善组织设立以后，需要向有关政府部门申请获得慈善组织的认可，从而享有针对慈善组织的待遇。在美国，慈善组织设立后需要向美国国家税务局申请认可为享有税务豁免地位的慈善组织。这意味着慈善组织无须就其收入所得缴纳所得税，并且捐赠人还可以享有就捐赠支出在应纳税所得额予以扣除的税收优惠措施。对于大多数组织而言，这个过程主要是向美国国税局提交“税务豁免认可申请书”，该申请书可在美国国税局的官方网站（www.irs.gov）上获得。美国国税局收到申请书后，将在以下方面进行审核：（1）该组织是否为致力于开展慈善活动的慈善组织；（2）该组织应当成为私人基金会还是慈善机构；（3）如果符合成为慈善机构的条件，它的法律组织形式是什么？事实上，有大量的享有税务豁免地位的组织并非从事慈善活动，因此也不属于慈善机

构。这些组织通常为社会福利组织、劳动者保护组织、某些政治组织、社会俱乐部等。

在中国，只要符合《慈善法》要求的条件，就可以递交申请设立慈善组织，根据《慈善法》第10条的规定，“向县级以上人民政府民政部门申请登记”，符合《慈善法》规定条件的，“民政部门应当自受理申请之日起三十日内做出准予登记的决定”。

7.6.4 中国家族基金会的实践

根据国务院于2004年颁发的《基金会管理条例》，基金会是指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照本条例的规定成立的非营利性法人。目前我国的基金会分为两种：可以面向公众募捐的基金会（公募基金会）和不得面向公众募捐的基金会（非公募基金会）。

谈到中国的基金会，就不得不提到曹德旺和他的河仁基金会。这是全国第一家也是目前唯一一家经由国务院批准、以金融资产（上市公司股票）创办的全国性非公募基金会。创办人是我国著名企业家、福耀玻璃董事长曹德旺先生。该基金会由曹德旺先生以他父亲曹河仁的名字命名，捐出其家族所持福耀玻璃集团3亿股股权，总价值35.49亿元人民币。从家族的角度来讲，也可以称其为曹氏家族私人慈善基金会。河仁慈善基金会是以国务院侨务办公室为主管单位的涉侨基金会，成立之前，曹先生捐赠股票成立基金会支持社会公益慈善事业的想法面临诸多体制上的不便，为促成此创新之举顺利成办，国侨办做了大量的协调推动工作，股捐形式得到了多位国家领导人的关注和支持，促成了河仁慈善基金会在资金注入方式、运作模式和管理规则等方面开创了中国基金会的先河[注]。

从公开的资料以及管理条例的规定来看，河仁基金会的设立和运作

流程是，先捐出200万元货币资金，成立基金会，之后再经过多方沟通协商，完成价值35亿多元的上市公司股份捐赠。所有捐赠的财产，所有权与曹家分离，属于基金会所有。由于国家对基金会每年的慈善捐赠资金的年度使用和管理有一定比例的要求，河仁基金会的资金运作应当有两种形式：一种是用价值30多亿元的股票分红所得开展慈善活动，另一种是抛售一定的股票套取资金进行项目运作。

河仁基金会成立后，持有上市公司福耀玻璃近15%的股份，上市公司的另一大股东是曹德旺先生控制的香港三益发展有限公司，持股近20%。从公司治理的角度来看，以上市公司股份设立家族慈善基金会后，如何继续保持家族对上市公司的控制呢？这就需要通过基金会章程等协议进行制度设计。通过家族成员担任基金会理事会成员，可以使得基金会参加股东大会行使表决权，从而保证按照创始人家族的意愿运营。

除河仁基金会之外，中国内地另一比较知名的私人基金会是蒙牛创始人牛根生发起成立的老牛基金会。牛根生及其家人将其所持全部蒙牛乳业的股份及其大部分收益捐赠给了老牛基金会。基金会是2004年底在内蒙古自治区民政厅登记成立的从事社会公益慈善活动的非公募家族基金会，以“发展公益事业，构建和谐社会”为宗旨，主要业务活动方向是环境保护、文化教育、医疗卫生和救灾帮困等公益慈善事业[注]。

牛根生及其家人将所有股份捐出后，除小部分股息用于本人和家庭生活外，其余所有收益全部用于慈善目的。这里值得关注的安排是，牛根生及其家人所持蒙牛股份有境内和境外两部分。受限于下文提及的中国家族基金会目前所遇到的体制障碍等原因，境内股权是直接转让给了老牛基金会，而境外的部分则进行了一定的设计。2010年10月28日，牛根生在香港宣布将其所持境外蒙牛公司股份以设立公益信托的目的转让给瑞士信贷信托公司旗下的信托，价值近54亿港元。该信托为不可撤销信托，信托受益人除老牛基金会之外，还有中国红十字会等数家公益慈

善组织。牛根生及其家人作为该信托唯一的非慈善机构的受益人，有权获得所捐出蒙牛股份约1/3的股息。在境外做出此类安排，一是避免将境外资产捐给境内慈善机构所涉及的税收等法律程序，二是在境外设立公益信托也允许捐赠人获得一定比例的信托收益，以维持自身和家人的生活。公益信托则通过向作为受益人的慈善组织拨款的方式开展公益慈善工作。

7.6.5 中国家族基金会的现状及未来

在中国现行法律制度体系下，家族基金会的功能和作用还相对有限，设立家族基金会以及家族基金会接受捐赠也都面临一些体制上的障碍。

从税务角度来看，对于受赠人来说，根据目前所得税法的相关规定，接受捐赠的一方要就其受赠所得缴纳所得税。在上文介绍的曹德旺先生的案例中，从河仁基金会官方网站上公布的组织章程中可以发现，基金会接受曹德旺家族捐赠的股票，“在过户手续完成后，由基金会缴纳”。据媒体报道，经与相关部门反复协调，经特批后，价值35亿元的股票捐赠涉及的税款金额高达5亿元，分5年缴纳。就全世界的基金会而言，这样的税务负担无疑是较重而且不合理的，不利于慈善基金会募集资金开展慈善活动。

除了税务负担的问题，摆在中国家族基金会面前的另一大难题就是功能限制。根据现行《基金会管理条例》的规定，基金会“以从事公益事业为目的”，“基金会依照章程从事公益活动，应当遵循公开、透明的原则”。也就是说，中国家族基金会的目的受到法规的严格限制，只能以公益为唯一目的。

2007年，民政部出台《关于规范基金会行为的若干规定（试行）》，进一步规范基金会接受和使用捐赠的行为，其中明确规定，“基金会接受捐赠应当确保公益性。附加对捐赠人构成利益回报条

件的赠与和不符合公益性目的的赠与，不应确认为公益捐赠，不得开具捐赠票据”、“基金会不得资助以营利为目的开展的活动”。鉴于上述法律法规的限制，目前实践中我国尚未出现以公益为主要目的，兼顾家族财富传承等部分私益目的基金会，或者纯粹以私益为目的的西方式的私人家族基金会。

正如财富传承和管理这一主题在西方的发展脉络所显示的那样，随着中国的发展和社会进步，家族财富管理的理念在中国社会将进一步深入人心。2014年8月4日，中国银监会发布《中国银监会办公厅关于信托公司风险监管的指导意见》，其中首次明确提出“探索家族财富管理，为客户量身定制资产管理方案。”这是近年来中国金融业主管政府部门首次在正式法规文件中使用“家族财富管理”的概念。未来，随着政府鼓励超高净值人士参与慈善事业，相信关于基金会的法规政策会进一步调整，包括税收法律和基金会管理的相关条例的进一步完善，从而使得中国慈善基金会的设立和运作不再面临制度体系上的障碍。

---

1. Private foundation，载于维基百科网站https：//en.wikipedia.org/wiki/Private_foundation.
2. Flat-pack accounting，来源于经济学人网站http://www.economist.com/node/6919139/.
3. 同上。
4. 参见盖茨基金会网站介绍：http://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are/General-Information/Foundation-Factsheet.
5. Bill & Melinda Gates Foundation，载于维基百科网站https：//en.wikipedia.org/wiki/Bill_%26_Melinda_Gates_Foundation.
6. Lee Hausner and Douglas K.Freeman,The Legacy Family,Palgrave Macmillan，2009，p.104.
7. Malcolm D Burrows and Aron R Pervin,Philanthropy and private foundation readiness,In:Ian Macdonald and Jonathan Sutton,eds.Business Family and Family Business,Globe Business Publishing Ltd，2009，p.68.
8. 参见Baron Laudermilk著《信托与基金会—中国家族和高净值人士的财富管理新手段》，载于John Yang主编《中国离岸——信托和基金会年度指南第六辑》，Hong Kong:MX MEDIA GROUP LIMITED，2015年，第77-78页。

9. 同上。

10. 2008年8月，中信信托设立“中信开行爱心信托”，委托人是招商银行理财客户，初始资金10亿元，其信托收益超过预期收益960万元全部捐赠给宋庆龄基金会用于四川灾区重建，属于收益捐赠型信托。

11. 贾明军，王小成.三大家族基金会运作模式[J].财富管理，2015（6）.

12. 参见老牛基金会官方网站http://www.lnfund.org/cn/about.php?id=94.

第8章 诊治之术：企业传承的特殊问题与应对

Nothing so gives the illusion of intelligence as personal association with large sums of money.

没有比拥有大量的金钱更能够给人以智慧的假象了。

——约翰·盖布利斯（John Kenneth Galbraith）

中国的企业家在家族传承尤其是企业的代际传承方面常常遇到难题，且往往让人束手无策，本章将逐一探讨传承中常见的路障与症结，并分享一些实践中的案例故事和解决方案。

家族企业传承的核心内容乃是家族企业的无形资产，最为重要的莫过于企业的灵魂人物所特有的雄心、热情和能力，代表人物包括苹果公司创始人乔布斯，微软创始人盖茨，伯克希尔·哈撒韦公司的巴菲特，和记黄埔的李嘉诚等。其他无形资产、特殊资产包括，家族的传统、价值观，祖传秘方，政商人脉，基于联姻关系的人脉网络，企业品牌等。[注]因此，在交接班之后企业能否继续辉煌、永续发展，取决于该特殊资产能否得以继续发挥优势，或者在该优势不可持续的时候企业能否成功转型，通过其他优势弥补某些特殊资产的丧失。

除了盘点、分析、保有家族企业的特殊资产和无形资产之外，企业传承还会遇到各种接班的“路障”。这些路障，有的来自外部，例如宏观环境、政商环境、法律制度、经济形势、市场的变化，例如红极一时的行业可能风光不再，如外贸、纺织业等。而更为艰难的路障，则来自企

业内部，包括家族内部的矛盾。如果能够克服这些路障，那么家族企业在传承方面则与成功更近了一步。即便在特殊资产难以传承的情况下，仍然有希望通过转型帮助企业永续经营，做到基业长青。

---

1. Morten Bennedsen and Joseph P.H.Fan,The Family Business Map,Palgrave MacMillan，2014.pp.23-51；同时参见范博宏.交托之重［M］.北京：东方出版社，2014：45-76.

8.1 传承路障之一：新生代的人生坐标与人格定位

据《新财富》杂志统计，中国目前的上市公司中有家族企业700多家，在这700多家家族企业中，有60多家的董事长或者总经理职务已经从一代交到了二代的手上，大多数家族企业在未来5~10年面临接班和传承问题。(注)然而，家族企业所面临的最大问题也是传承。据麦肯锡的统计，全球范围内家族企业的平均寿命只有24年，其中仅有约30%的企业可以传承到第三代。(注)同样，美国一家咨询机构——家族企业协会（Family Business Institution）的研究显示，美国家族企业在第二代的存活率只有30%，到第三代就只有12%，能传承到第四代及以后的只有3%。(注)

如果你是创一代企业家，希望本章能够给你带来启发，更宽容地对待正在努力工作、在接班道路前行的孩子，多些鼓励与理解而少些苛责。而如果你是那位在家长面前时时碰壁、被纠错的创二代，希望本章能够让你多一些耐心和尊重，相信自己的挫折将会是人生不可替代的财富，在过程中收获的成长、成熟最终会赢得父母的信任。

一般，创一代的成功使得他们极度自信，也容易对自己的孩子、家人比较强势，把自己作为成功的标杆，让还在成长道路上的孩子学习。但传承不是打仗，不是攻克业绩指标；它是需要智慧、耐心、关爱、尊重和聆听的一项挑战。

为什么家族企业传承如此艰难？原因大致可以归结为内因与外因两个方面，内因包括：子女不愿意接班，子女没有能力或者不适合接班，子女虽参与了家族企业的工作但与父母之间存在经营理念、性格、观点等方面的冲突。外因则包括：制度环境，企业在宏观环境下的转型升级成功概率，以及与“其他关系人”（例如家族成员、职业经理人、家族老

臣等）的微妙博弈关系。

8.1.1 接班与激情：谁来决定新生代的人生坐标

中国民营经济研究会的一项研究显示，在被统计的近2500家家族企业样本中，表示愿意接手家族企业的子女只占16%。对浙江省103位第一代企业主子女进行的调查问卷也反映，愿意进入家族企业的子女只占被调查者的36%。[注]新生代不愿意接班，已经成为家族企业传承的一道难题。到底是什么阻碍了新生代接班？

（一）新生代为何不愿接班?

让家族企业新生代纠结的一个问题是，担当起接班的重任还是先满足自己的理想与激情？中国的计划生育政策推行了几十年，这几十年也正是中国经济腾飞的时期，而由此所产生的直接结果是：许多要进行财富传承的高净值家族往往可能只有一个孩子。而这些新生代成员从出生开始就可能面临着个人的兴趣爱好乃至人生理想和父母对其人生规划的矛盾。

创一代们要思考为什么子女不愿意到家族企业？二代对于接班犹豫不决或者索性不感兴趣的原因至少有：第一，对于管理企业本身就没有兴趣，希望有自己的追求、梦想和生活态度和方式，这既可能是性格使然，也可能由于物质的丰裕使之习惯了现有的优越生活。第二，真正的原因也可能是不希望和父母一起工作，父母的行为方式和沟通方式使得他们并不对在自己父母身边工作——被监督和苛责产生多大的期待和向往。第三，二代对家族企业所在的行业没有兴趣，他们希望能够从事一些更符合他们专业的行业，或者自己创业。就像新希望集团刘畅刚开始不愿接手家族企业一样，恐怕没有一个女孩子一开始会对养猪、饲料这些农业产业产生兴趣。[注]

2009年，苏州一家家族企业的第三代传人，为拒绝接班，“特立独行”，砍掉了自己的四指以向家族抗议。这名“富三代”一直以来钟爱漫画，对家族的传统根本不感兴趣。而他的爷爷为了保证家业的传承，曾一再劝说其放弃漫画爱好，回家族企业接班，最终这名23岁的“富三代”为了自己心爱的动漫，而对自己实施了自残的行为。(注)

（二）激励二代接班的路径

如果一开始二代成员无意接班，并不等于我们不应尝试去寻求激励二代接班的路径，即便最终并没有完全做到子承父业，至少也帮助孩子找到了人生的方向。就如香港吕氏家族第三代成员吕元栋先生所说：“如何捕捉一只蝴蝶？用手去直接捕捉，或用网和笼子？或许还有更好的方法：建造一座美丽的花园，吸引蝴蝶，让蝴蝶不愿意离开。”

在以下两个案例中，虽然新生代起初对家族企业并没有兴趣，但最终二代接班人还是回到家族企业中继承家业。

| 案例8-1 | 刘畅的接班之路

新希望集团董事长刘永好，已经将旗下上市公司新希望六和集团交给了女儿刘畅，而刘畅在媒体面前也表示希望能够胜任六和集团董事长的职务。

刘畅的顺利接班，既缘于刘永好长达十几年的规划，也缘于对刘畅个人意愿的尊重。对刘永好而言，女儿接班与否最重要的是她自己的意愿。他表示：“有时你刻意去要求，反而不行。当然，我会给她创造条件，甚至有意引导，但更多的是她自己选择，我会充分尊重她，这非常重要，因为她很聪明，也很敏感，而且对很多事情有自己的看法。”

从21岁初入职场到33岁正式接班，除了在北京一家广告公司有不足两年的历练外，刘畅绝大部分时间都以“李天媚”这个名字在

新希望的各个岗位上低调地积累着经验。

刘畅最初积累的是市场营销方面的经验。2001年，刘畅在父亲的授意下首先进入北京金锣广告公司，从事品牌宣传和项目策划，参与了汇源果汁、伊利、完达山集团等市场营销项目，建立了对品牌的最初认识。之后，刘畅正式进入家族企业，负责乳制品业务，先后担任办公室主任和乳业事业部副总经理。在此期间，她全面负责乳业品牌的整合、定位、策划、营销和广告等事项。2004年开始，刘畅开始担任四川南方希望有限公司董事、副总经理。

在此期间，刘畅也曾萌生过自主创业的想法。刘永好的做法是支持，他拿出150万元为刘畅在成都春熙路上开了一家时尚服饰店。然而，她的创业并不理想，最终以服装店的关门结业告终。这段挫折让刘畅有了更多的思考。正是这段经历促使她去北京大学深造，系统学习企业经营管理。

2006年刘畅回归家族企业，担任新希望集团房地产事业部副总经理，负责上海的房地产业务。这次，她在家族企业内部的锻炼较为顺利。两年后，刘畅把工作重心转移到海外业务扩展，组建集团在新加坡的海外投资总公司并出任董事长，全面负责一切海外投资事项。刘畅在这个领域得心应手，集团海外业务取得积极进展。2012年海外业务的盈利1亿多元，海外工厂也已扩展至24家，遍布越南、柬埔寨和埃及等国。[注]

刘永好在把家业交给刘畅的同时，他还努力向刘畅传递新希望集团实践多年的核心价值观“正向、阳光、规范”，时刻关注公司治理、企业发展、创新变化等，这一切都体现了刘永好的深思熟虑和良苦用心。[注]

新生代成员起先对于家族企业没有太大的兴趣的案例不在少数，不妨让我们来看下一个案例。

| 案例8-2 | 宗申摩托的交接班

宗申集团于1992年由左宗申一手创立，目前总资产已经超过40亿元，销售额居中国摩托车民营企业之首。创始人左宗申非常希望将女儿左颖培养成宗申集团的接班人。左颖自小就在贵族学校念书，高中时左颖就被送至美国直至大学毕业，期间在美国待了整整10年。2007年，左颖回国，并被委以董事长助理的职位，然而，在过了仅仅一年之后，左颖就辞去了职位回到了美国迈阿密，理由是“重庆的天气”。2009年，左颖又被请回宗申集团，这一次让她负责打理宗申集团旗下的子公司“宗申进出口公司”。其职务是宗申产业集团有限公司董事、重庆宗申高速艇开发公司董事长、总经理，以及宗申进出口公司总经理。

对于女儿的接班，左宗申在股份上也做了安排，他先是将旗下的“宗申进出口公司”51%的股份让与左颖，之后又将“宗申高速艇”50%的股权让与左颖。这使得左颖在年仅25岁就有了8亿身家。而在出走事件之后，左宗申的态度也发生了变化，他允许女儿从事她感兴趣的行业，而左颖对这样的安排似乎也挺满意。她以宗申集团的名义将宗申的业务拓展到新能源投资领域，并且基于自己的兴趣在重庆开设了某汽车品牌的4S店。[注]而从左颖近几年的接班情况来看，其似乎对于接班并不感冒，但也乐于为家族企业贡献力量。

中国民营经济的发展肇始于20世纪80年代初，当初许多下海经商的人的最初愿望或许只是简单地希望生活过得更好一点而并未考虑自己的兴趣，因此，只要哪里有商机，他们就奔向哪里。一代企业家们凭借远超于常人的毅力和努力，渐渐有了自己的产业。

然而，新生代们的境况则要比一代好得多，他们从小衣食无忧获得了更多优质的教育资源，他们可能就读于重点学校或者贵族学校，也有的直接出国。丰富的学习经历培养了丰富的兴趣，相对于普通人来说他们有更多的机会接触绘画、音乐、歌剧等艺术领域，也有更多的资源去培养个人的兴趣。对于父辈来说，经商有时候是不得不选择的路；而对于二代来说，他们的选择面更宽，兴趣或许真的不在于经商。

究竟应该让孩子自由地追求幸福和梦想，还是应该要求孩子回报父母、承担起接班责任？这是传承中常见的冲突。

在欧美的财富家族的传承教育中，会刻意培养二代对家族财富的“看护者”意识和情怀，即承担起帮助家族以及后代管理和照看财富的责任，而欧美同样崇尚自由和自我价值的实现，那么它们是如何调和这一矛盾的呢？

简言之，一方面需要父母尊重子女的兴趣爱好，如果想投资，想从事其他行业，也应该鼓励。另一方面父母的尊重同样会获得子女的尊重，等到他们人生经历充实以后，意识到自己需要去承担某些责任的时候，或许他们就会重新考虑接班的问题。高压态势下的强制接班反而可能适得其反，实践中确实存在这种案例，孩子咬牙接班之后实际上却意欲出售或者毁掉企业。

如图8-1所示，新生代的个人梦想和追求可能暂时与“看护”家业的责任并不交融，但是对家族领袖来说，应该积极通过各种努力和机会，使得两者能够部分“兼容”，如图8-2所示，而两者相交集的部分，则正是新生代能够拥有接班激情、愿意担当的部分。

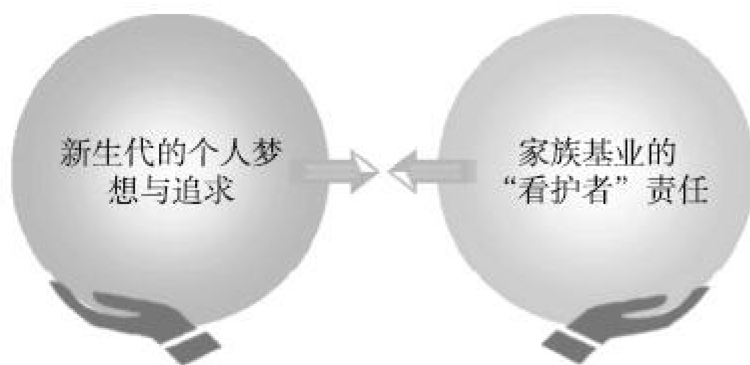


图8-1

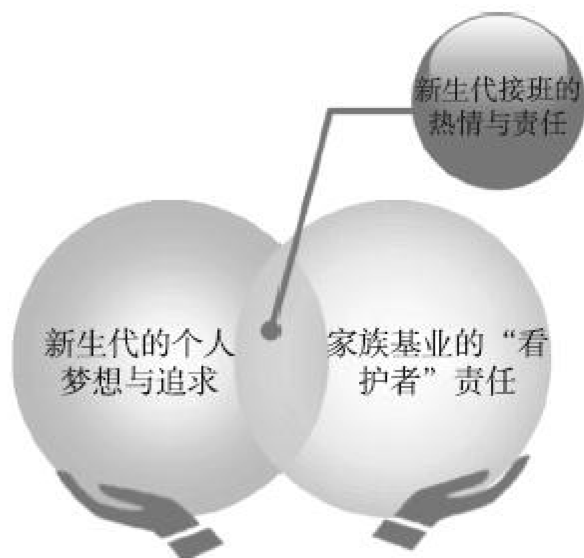


图8-2

两代人的沟通、换位思考、耐心与忍让，都能够起到很重要的作用。此外，对于家族企业及其所在行业的兴趣培养与温和引导，对于新生代增加接班的热情也至关重要。

（三）如何培养二代对家族企业的兴趣

兴趣的养成不能一蹴而就。对创一代来说，如何培养子女对家族企业的兴趣，是一项长期熏陶的工作，培养二代对家族事业的认同、兴趣和责任感更是传承计划的重中之重。

玖龙纸业集团张茵女士对于儿子的兴趣培养，或许值得我们思考和借鉴。

| 案例8-3 | 张茵如何培养子女接班兴趣

为了培养儿子的兴趣，张茵在其大儿子刘晋嵩很小的时候就带着他参观各省市的国营造纸厂，为他树立起未来事业的愿景。张茵曾经跟儿子说，家族未来要建的工厂会比这个还要大，还要壮观。

她还引导儿子观察老一辈人是如何加班勤奋工作的，让他领会“力不到不为财”的观念。为了培养儿子的责任感，张茵在很多场合强调玖龙不只是张家的玖龙。在刘晋嵩的结婚典礼上，张茵对儿子强调不要只把玖龙看成自己家的公司，而要考虑未来带着一万多人奋斗，所做的事情应该有益于社会。

为了能够让孩子尽早积累企业管理经验，在儿子上学期间，张茵就让刘晋嵩到玖龙的工厂实习。㊟正是因为有了这些准备与经历，两个孩子在长大以后，对于家族企业也有着一种特殊的感情。

从以上案例，我们可以总结一些值得企业家思考、关注和重视的经验与做法：

· 给予新生代充分的教育资源，但是不提供过多的超越同龄人的物质条件和享受。

· 从小有意培养新生代对家族和家族企业的认识，让他们明白家族的历史和成就以及责任。

· 允许甚至帮助新生代从事其感兴趣的其他工作或者行业。

· 将最终的决定权交给新生代，让他们在深思熟虑后决定是否接班。

· 在设定底线的情况下，允许孩子犯错，鼓励孩子从失败中站起来。

· 提升自己的沟通能力，不时给孩子赞许，增加孩子的自信，而对二代来说，要尊重长辈。

· 让新生代明白，在最终决定交接班之前，企业仍然是我的，而不是他（她）的，划清“开车人”和“坐车人”的界限，这也是培养一种“担

当”。而最终的接班决定将是围绕最有利于企业永续发展这一核心做出，而没有什么基于血缘或者先天的“应得”成分。

8.1.2 二代传承人格定位：李嘉诚的“分家”智慧

接班人选本身的能力素质也是家族企业传承必须考虑的因素。中国有古语“富不过三代”，在西班牙有“酒馆老板—百万富翁—乞丐”的说法，在德国亦有“创立者—继承者—破坏者”的谚语。(注)

家族企业的传承问题，在全世界都是一个难题。其中，很重要的原因在于接班人选的问题，相对于公众公司，家族企业挑选接班人的难度更大，因为家族企业的接班人一旦确定，在未来的很多年内可能都不会更换，这就使得家族企业对接班人的能力要求更高，这也说明家族治理在纠偏、纠错以及冲突解决方面的重要作用。对于能力，许多家族企业的关注点都是新生代后天能力的培养，比如如何上更好的学校，选择更好的专业。实际上，新生代本身的性格或者人格特点这些带有些许先天属性的能力，对于传承同样非常重要。

（一）传承人格分析：李嘉诚的分家智慧

| 案例8-4 | 李嘉诚的分家智慧

李嘉诚有两个儿子——李泽钜和李泽楷。在企业传承上，李嘉诚表现出了与其他家族所不同的智慧，李嘉诚将旗下超过40%的长江实业及和记黄埔股份、超过35%的赫斯基能源权益全部交与李泽钜管理。对于李泽楷，李嘉诚笑着说：“我会全力帮助他收购心仪的公司、拓展新业务，资助金额会是他所拥有的资产的数倍。”实业部分交给李泽钜，资金部分交给李泽楷，李泽钜得股票，李泽楷得现金。这表明李泽钜成为李嘉诚的实际接班人，而李泽楷将继续自己的创业之路。(注)

李泽钜、李泽楷两兄弟虽然年龄只差两岁，但是性格却大不相

同，李泽钜与李嘉诚关系亲密，从小便是按照父亲的安排求学，行事低调，已婚并育有三女一子。其稳健的作风也适合低风险、体量大的行业。相反，李泽楷与父亲的关系就没有那么亲密，并且多因与明星的绯闻见诸于娱乐报刊，但是，其早早就创立了门户，并且进军通信等新兴行业。李泽楷是一位喜欢创新的商业天才。

对于二代的传承人格、性格问题，吕元栋先生在其《传承人格》一书中作了如下的分析：李泽钜属于托管型（看护型）的传承人格，以稳健发展作为主要经营策略；而李泽楷则属于自主性为主、挑战型为辅的传承人格，其需要更多的创业机会、也倾向于高风险的投资收益。因此，李嘉诚并没有让两兄弟同在家族企业中任职，而是让李泽钜负责家族企业长江集团、和记黄埔的经营，而李泽楷则负责在外的投资和创新。

｜链接｜传承人格的分类

根据传承人格的理论，传承人格可以分为：魅力型、自主性、托管型、挑战型和安逸型，不同的传承人格在风险偏好、投资策略以及创新上都会有不同的态度。

魅力型：所对应的生物为孔雀。对于自己的能力不是很自信，和父亲的关系一般，在某种程度上喜欢炫耀财富，同时在投资上倾向于高杠杆、高风险、高回报的投资。

自主型：所对应的生物是鹰。一般不接受家族潜规则的限制，与父亲的关系不太亲近，愿意接手高风险创新和高回报投资，以自主创业与不依靠父亲而自豪。

挑战型：所对应生物是狼。希望接班后比父亲更有成就，与父亲的关系平淡，倾向于高风险创新，积极进取，坚信高风险、高投资、高回报，以被称为创二代而自豪。

托管型：所对应生物是狮子。对家庭和父亲有责任感，与父亲

的关系也比较亲近。在投资态度上，希望风险可控、合理创新，认为稳健的回报更有效，以被认为稳健发展而自豪。

安逸型：追随自己的梦想或成为专家，与父亲的关系比较亲近，秉持稳健的投资策略，信任职业经理人和家族成员，以被称为慈善家、专家和收藏家而自豪。(注)

不同的传承人格适合于不同的行业和家族企业，所以传承之前要对子女的传承人格有一定的了解，比如若其喜欢高风险、高杠杆的投资，让其接班主业，可能他不喜欢，甚至可能采取冒进的“创新”手段毁掉家业，那还不如给其一笔资金由其进行管理，并设定止损线、风控底线。

（二）特殊资产的安排：李嘉诚的传承计划

值得一提的是，家族企业的“特殊资产”往往具有关键作用，包括一代领导人的价值观、政商人脉以及企业的品牌和文化等。对于李嘉诚而言，其最难以传承的可能就是政商人脉。政商人脉对于家族企业的传承很特殊，尤其是在中国内地获得成功的商人，或多或少都会具有一定的政府人脉。许多企业家都会悬挂和政府官员的合影。比如李嘉诚先生，他有与邓小平、江泽民、胡锦涛等国家领导人的合影，但是这样的资源可以在多大程度上传承给孩子，主要取决于孩子的意愿、秉性以及长袖善舞的能力。

| 案例8-4（续） |

作为华人首富，李嘉诚一直以来都被认为是一个商界的传奇，他旗下拥有长江实业、和记黄埔、长江基业、电能实业，产业触角遍布全球52个国家，横跨通信、基建、港口、石油、零售等各个领域。

李嘉诚能够取得如今瞩目辉煌的成就，除了精准的投资眼光之外，还有一个鲜为人知的原因就是他非常善于经营政商关系。李嘉

诚曾经数次获得历届国家最高领导人的接见。作为著名的“红顶商人”，其实李嘉诚撤离内地内心颇有苦衷，虽然两个儿子一个低调沉稳一个颇有才名，但是却没有任何一个能够继承“李超人”在政界辛苦积累数十年的人脉资源。

长子李泽钜作为李嘉诚的继承人，从小就低调沉稳听话懂事。上学期间，李泽钜的成绩也好过李泽楷，李泽钜家庭稳定，很少有绯闻，深得李嘉诚的喜爱。然而鲜为人知的是，李泽钜早年曾经遭遇过严重的心理创伤。

次子李泽楷既没有心理阴影也颇具经商天分，然而却由于性格原因注定不可能成为一个出色的“红顶商人”。李嘉诚曾对外说起：“他十四岁我就管不了他了”，话语之中透露出无奈。

对中国的企业家而言，政商人脉是传承中需要特别考量的问题。所以，李嘉诚先生将资产从内地撤走的真正原因并非是担心中国内地经济崩盘，而是担心自己的儿子不会经营政商关系而导致业务走下坡路。

---

1. 高皓：史上第一次民营企业交班换代高潮将至，http://finance.sina.com.cn/hy/20140718/171819751643.shtml.
2. 实际上，能够坚持到第三代的家族企业少于30%。
3. The Economist,Family Companies:To Have and to Hold,http://www.economist.com/news/special-report.
4. 中国民（私）营经济研究会家族企业研究课题组.2011中国家族企业发展报告［M］.北京：中信出版社，2011：258.
5. 方澍晨.刘畅：一个养猪的白富美.现代快报，2012-09-06.
6. 刘彦希.调查称8成富二代不愿接班 一继承人曾砍掉手指抗议，新华网，2012-08-13.
7. 巩键.新希望：探索“混合制”传承模式.载于《哈佛商业评论》http://www.hbrchina.org/2015-10-15/3475.html.
8. 邓勇兵，李武.新希望集团董事长刘永好探索混合制家业传承，哈佛商业评论（中文版），2013（9）.
9. 左颖.“不想接都得接”的接班人.载于《南方周

末》.http://www.infzm.com/content/65174.

10. 孙海法.黄玉梅.领导力与粤港澳家族企业的经验［M］.北京：社会科学文献出版社，2013：170.

11. ［美］约翰·L·沃得.永续经营——成功家族企业的50条法则［M］.陈宁.高皓，译.北京：东方出版社，2014：5.

12. 李光斗.李嘉诚分家智慧：传长不传次.来源于《中国经济周刊》.转载于新浪网，http://finance.sina.com.cn/review/sbzt/20140603/004019293134.shtml.

13. 吕元栋.传承人格——哈佛也学不到的传承力［M］.北京：东方出版中心，2016：28-32.

14. 李光斗.揭秘李嘉诚撤资内地的真实原因.载于网易财经 http://money.163.com/15/0211/18/AI6OMNE5002551G6.html.

15. 李光斗.揭秘李嘉诚撤资大陆的真实原因.载于网易财经 http://money.163.com/15/0211/18/AI6OMNE5002551G6.html.

8.2 传承路障之二：难控的接班“火候”与节奏

除了先天的传承人格因素以外，后代能力尤其是领导力也至关重要，本书第9章会详述传承过程中的领导力传承，这里，我们着重从交接班障碍的角度——是否适合接班、接班“火候”是否达到，来进行分析判断。

8.2.1 几个失败的接班案例

| 案例8-5 |

皮尔特·拉蒙特是一家连锁服装店的创始人，曾因身患严重冠心病差一点丧命。他的妻子忧心忡忡，坚持让他任命独生子卢卡斯担任企业高级管理职务，这样儿子可以为父亲分担一部分责任，从而减轻皮尔特自己打理企业的沉重压力。卢卡斯一直闲在家里，没找到合适的公司，因此也很乐意接管父亲的职务。

不幸的是，卢卡斯过分高估自己，他之前没有任何高级管理经验，还曾经因为考试不及格不得不从商学院辍学。他的自大和无能恶化了企业内部的氛围。他最糟糕的缺点就是很容易指责他人，还拒不为自己的错误承担责任。假如哪笔生意没有谈成，他会认为那是因为有人没及时跟进客户；加入新产品理念没能迅速带来利润，他会给产品研发人员降级。于是，企业中一些非常有才能且前途无量的员工相继辞职。作为父亲的皮尔特对儿子的缺点熟视无睹，企业的生产线陈旧不堪，机器设备也早已过时。最终，忧心忡忡的CFO想方设法提醒了皮尔特危机迫在眉睫，他才重新收回了控制权，但企业的前景早已不妙。[注]

虽然家族成员对于家族和家族企业的历史、家族企业的愿景和未来

可能有更为深刻的理解，但是，若家族成员没有相应的打理家族企业的经验，或者“火候”未到，传承败局还是极有可能发生。

国内另一个案例生动地说明，作为家族企业的掌门人、接班人，必须具备领导力、高效的执行力和远大的目光，不然，家族企业同样可能面临不得不被出售或者崩盘的局面。

| 案例8-6 | 海翔药业的传承

1997年，年仅20岁的罗煜竑大学毕业后就进入海翔药业，历经生产车间、研发中心等多个部门。2004年4月，罗煜竑入选公司董事会。可以看出，海翔药业创始人罗邦鹏已有意培养儿子接班企业。

由于身体状况不好，罗邦鹏之后一直没有参与公司管理决策，也没有过问财务状况。2008年起罗煜竑担任总经理，2009年4月全面执掌海翔药业。2010年9月，罗邦鹏将其所持3480万股（占总股本21.68%）海翔药业股份转让给罗煜竑，后者以24.67%的持股比例，成为公司实际控制人。

在经济、行情不佳状况下，与众多浙江民企一样，年轻的罗煜竑还面临公司转型发展的艰难课题。于是，罗煜竑率领海翔药业加大扩张力度。[注]然而，罗煜竑的反应速度被业界认为实在太慢。“罗煜竑2008年当了公司总经理，虽然当年首次提及公司转型，但到2011年初，提了三年之久的转型仍没有实际动作，只停留在纸面上。2011年，罗煜竑真正开始推动转型，筹备成立浙江普健制药有限公司，进军制剂环节，但该公司筹建期长达三年，至今仍未实现投产。”

而在对外收购上，罗煜竑的战略眼光也不禁让人唏嘘。2012年6月海翔药业以总额1.2亿元（首期出资5 600万元）、溢价率高达453.07%的代价，获得持有制剂批文的苏州四药70%的股权，以加速转型。然而，高溢价收购的苏州四药，不仅没有帮助海翔药业实现转型，而且还连续亏损。更在2013年底，其生产的3种原料药持有的

CEP证书被欧洲药品质量管理局取消，而这3种原料药在2012年的营收占苏州四药总营收的38.25%。最终，在连续减持公司股份5次之后，2014年6月5日，大股东罗煜竑将其持有的海翔药业5940万股，以3.8亿元的价格转让给王云富，将父亲40年苦心打造的家业，拱手“让给”他人。㊟

从传承人格来看，案例8-5当中的卢卡斯比较接近魅力型传承人格。虽然表面上他对自己的能力“非常自信”，但是由于之前因考试不及格而辍学，而同时在出现错误的时候，又完全将责任归于其他人，所以实际上卢卡斯对自己的能力非常不自信。而另一方面，他又想通过某些方面来证明自己的能力，急于求成的心态导致了最后的失败。

案例8-6中的罗煜竑则偏向于挑战型传承人格，在进行传承的同时，则努力开发新的产业，开始整合企业，进行类似二次创业。但是由于行业不景气以及执行力不足等因素，最终导致了计划的破产。这说明除了传承人格以外，还需要重视以下两个方面的问题：

第一是性格。有一项针对国内家族企业家的性格研究发现，那些成功的家族企业的企业家往往有着这样的性格特征：有影响和控制他人的欲望，执着于自己的决策，不习惯听命于人，有很强的自信心；充满了对时间的紧迫感，不喜欢也不会把宝贵的时间浪费在琐碎无聊的事情上；脚踏实地；有崇高的理想并不断为之努力；有良好的职业道德，诚实守信；喜欢迎接挑战，从克服困难中获得无穷乐趣；喜欢承担责任，但不盲目乐观；客观的人际关系态度；随机应变，谦让、柔性的处世态度。而失败的家族企业的企业家往往在企业发展到一定规模以后，具有这样的性格特征和行为表现：妄自尊大、独断专行，不尊重员工的合理要求和建议；目无法纪，投机钻营，偷税漏税；违反职业道德，欺行霸市，不注重社会效应；在个人生活方面腐化堕落，追求虚荣和享乐。

另外，还有一份针对绍兴家族企业的企业家个性研究表明，成功企

业家的个性特点为：为人低调、理性、内敛、外圆内方，做事专注不浮躁；独立而又善于利用资源；自强不息，工作敬业，讲道德；极具善心。㊟

西方有不少著名家族企业在挑选家族接班人选时，也会偏好选择一些具有正直品质的人，如果家族后代身上所表现出来更多的诚实、谦虚、热心美德，那么他们就更有可能被挑选为家族企业未来的接班人。

第二是与二代后天能力培养以及接班的成熟时点有关。新生代在面对家族企业的庞大局面时，往往感觉心有余而力不足，无法在员工当中树立威信，更难以在元老面前发号施令，领导力自然遭受质疑和挑战。对于某个问题的决策，犯错是允许的，但如果修炼未成即出山接班，时机尚未成熟即获得管理大权，最终将会铸成大错。

实践中，有些一代常常直接将刚从学校毕业的新生代安排在总公司高层岗位或者子公司的领导岗位上。结果经常是“大事做不来，小事不想做”。而家族企业当中的元老和员工，都知道其会成为未来的领导，也就不会在年轻气盛的新生代面前提出真正的好建议。

| 案例8-7 |

温州新丰鞋业老板缪存良的儿子缪新颖在传承过程当中遇到了这样的境况。缪新颖从加拿大留学回来后，被安排在家族企业下的一家公司担任人力资源总监。然而，民营企业那种慢节奏的工作状态，让这位新上台的小缪总看不下去，他制定了一系列的政策希望进行改革，但是这些新制定的政策却完全执行不下去，老员工们当面从不和他冲撞，“唯唯诺诺，一转身就阳奉阴违”。而公司内部还有很多裙带关系。比如丈夫是这个厂的总监，其妻子则是管财务的。

第一次的改革宣告失败，缪新颖转而向外部招揽年轻的人员，希望组建自己的团队，但是这些年轻人和老员工同样格格不入，一

年之后，这些年轻人都选择了离开。

第二次的改革又宣告失败。两次改革之所以失败在某种程度上也是因为没有得到父亲的支持，当缪新颖希望通过开除公司中不配合的老员工时，遭到了父亲的拒绝。在经历了两年僵持的状态后，缪新颖离开了公司，转而去上海独自创业，从事与公司没有任何关系的业务——期货。(注)

缪新颖最终离开公司，实际上对公司对自己乃至于对父亲都是当下较合适的选择。缪新颖学成归国后并没有过多的管理经验就被委以重任，这可能超过了其能力和经验的范围，是很难在家族企业当中有作为并建立威信；如果能在外获得一定的人脉、经验，最后再回来接班，那么经过多年的历练之后，接班之路也许会更好走。

所以，创一代应该允许新生代成员去创业、去投资。即使他们因此碰壁，投资失误，血本无归，也可以让其真正思考什么是最适合自己的，并且这段失败的经历也有助于他们今后在家族企业的管理和决策。而若他们创业能够小有所成，不仅是对个人能力的认可，对家族企业更是锦上添花，并且对那些需要进行转型的家族企业来说，甚至可能是一次难得的转型机会。

李嘉诚鼓励两个儿子在学成以后先到其他企业工作。在欧美的一些家族企业中，也有这样的做法，不让后代子女从学校毕业之后即回到家族企业工作，而是让他们在外面历练来证明自己的能力，甚至在有的家族宪法中，会规定家族后代成员必须在家族企业以外取得一定的成就以后才能回到家族企业。这也给予新生代成员思考未来职业生涯的机会和时间。

那么，除了获得高等教育、到家族之外的企业历练，新生代接班人的能力如何培养，培养到什么时候才足够“火候”合适接班了呢？

8.2.2 方太集团的“三三制”

方太集团的“三三制”九年传承计划实际上也是管理权逐步下放给二代、分阶段交付企业的过程，即“带三年，帮三年，看三年”。

第一个三年，即“带三年”，这是一个逐步磨合的过程，既包括家族两代人之间的磨合，也是二代继承人与企业之间的磨合。在这个过程中需要第一代创业者以“带”为主，同时结合二代继承人自身的特点将一部分权力交予二代行使，涉及与外界交往的事项，如与政府机构的接触、与媒体公关的沟通以及与合作伙伴的谈判等还继续由一代负责。

第二个三年，即“帮三年”，是一个放手、铺路的过程。此时二代继承人经过三年的历练已积累了不少企业管理的经验，创一代可以开始将营销权下放给二代，放手让他建立起自己的营销团队和营销理念，同时这也是企业改革的大好时机。

最后一个三年，即“看三年”，是一个最终完成交接的过程。在这一阶段，创一代应当将企业的管理权彻底交给二代继承人，要“大胆交、彻底交、坚决交”，二代继承人也可以开始对企业进行大刀阔斧的改革，将自己对企业文化、愿景、经营哲学的理解注入企业之中，最终完成家族企业的代际传承。

当然，并非每一个企业都必须或者有条件按照方太模式来进行交接班。更不是一定要过了9年才可以接班。那么这个“火候”如何判断？在不少创一代眼里，可能孩子的“火候”永远都没到，福特汽车的创始人，固执的老福特就是这么看自己的儿子的，最终儿子即便获得公司高层的一致好评也一直未被扶上正位，郁郁寡欢而英年早逝。而有的二代“火候”没到，就匆忙上马，最终导致家族企业败落。

如果说企业永续经营的根本在于竞争力、创新的话，那么也许将传承和创新结合起来，是一个培养二代领袖以及判断接班“火

候”是否已到的重要方法。

如果说企业永续经营的根本在于竞争力、创新的话，那么也许将传承和创新结合起来，是一个培养二代领袖以及判断接班“火候”是否已到的重要方法。本书第2章已分析，物质财富的传承只是传承的三个根基之一。要让企业发展和财富永续，就必须关注价值观、企业精神的传承。那么一代就有必要投入精力关注和培养接班人的“企业家精神”，创新精神，而不是简单地、不经思考地安排二代成员在家族企业的某个随便位置进行历练。如果这个岗位无助于创新精神、开拓精神的培养，那么也许这是在浪费宝贵的资源和时间。

8.2.3 丰田的“一代一业”

日本丰田的“一代一业”模式，为面临创新转型与传承双重压力的中国企业带来极大的启迪。

| 案例8-8 |

丰田公司是世界上最成功的汽车公司之一，作为一家典型的日本家族企业，在近百年的创业历程中，从丰田佐吉1918年创办丰田棉纱纺织公司开始，在四代家族成员与七任职业经理人的共同努力下，成就了今天庞大的丰田集团。丰田家族的业绩与百年传承，最值得学习与借鉴的是“一代一业”理念的传承与践行。丰田家族事业的第一代创始人是丰田佐吉，其个人的兴趣是织布技术的改良与发明。经过若干年的努力，他研制成功了自动换梭织机，成为日本织机制造技术赶超世界先进水平的标志。

丰田喜一郎是丰田佐吉的长子，是家族直系的第二代。他在织机公司负责织机产品开发的同时，也以一个发明家的精神稳扎稳打地逐步引领着家族事业向汽车制造领域挺进。他于1937年成立丰田汽车工业株式会社，成为丰田汽车的创始人。

丰田章一郎是丰田喜一郎的长子，是家族直系的第三代。章一郎把丰田的业务拓展到住宅业。丰田住宅在“彻底改变日本的居住条件”这一口号的引领之下，先后开发了钢架单组、钢架轴组以及钢结构等施工方法，并形成了以公寓为代表的住宅商品阵容；此外，丰田住宅根据生活方式、地形特点、气候的不同，精心设计符合顾客需求的住宅方案，开展了丰富多彩的住宅事业。

丰田章男是丰田章一郎的长子，是家族直系的第四代。他开创了丰田的网络通信行业，并于1998年创立Gazoo.com网站，后来该网站成为e-TOYOTA系统的基础。其实，早在丰田章男做课长的时候，他就力图借用IT技术改善代理销售业务的效率，大大提高了整个价值链的运营效率，使得成品汽车配送到经销商的时间从一周缩短为3天。

丰田家族企业传承最成功的家训为什么是“一代一业”？一方面，每个产业都有其生命周期，所以，家族事业的接班人必须要有开拓新业务的使命感和责任感。另一方面，对于二代、三代的企业领导人培养，最重要的方法莫过于培养其创新意识和企业家精神。

所以，传承离不开创新以及企业的升级和转型。在今天这样一个充分竞争的全球化时代，家业靠“守”是守不住的，必须通过培养具有创新意识、开拓精神的新一代企业家才能以不变应万变，将企业推向一个新的高度。而对于接班人的培养，丰田采取的也是通过将新生代成员放到某个部门，让其带领团队进行新的创新，如果做出了成绩，就可以被考虑作为企业的未来接班候选人。创新和带队的能力成为判断其是否到了接班“火候”的重要标准之一。

关于创新，是在现在基础上“继续创新”还是“另创新业”呢？这也需要具体判断，如果家族企业能够有相对独立的空间让二代去尝试，无论是家族企业的内部“孵化器”进行创新创业，还是到家族企业体外进行创新，都是不错的方法。

1. ［荷］曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯等.钱峰，高皓译.家族企业治理——沙发上的家族企业［M］.北京：东方出版社，2013：47.
2. 陈周锡.海翔药业创始人澄清“嗜赌”传言 儿子：关你什么事呀，来源于浙江在线，转载于凤凰网，http://finance.ifeng.com/a/20140522/12386580_0.shtml.
3. 海翔药业易主：富二代欠赌债4年败掉40年家业，来源于21世纪网，转载于凤凰网，http://finance.ifeng.com/a/20140509/12297827_1.shtml.
4. 裴蓉等.家族企业原理［M］.北京：北京理工大学出版社，2013：98.
5. 徐琳玲.“富二代”接班［N］.南方周末人物周刊，2009（18）.

8.3 传承路障之三：代际冲突

当创业一代通过自己的辛苦打拼创造财富后，往往很果断很自信，习惯了自己的战略和执行的成功“方程式”，就容易用自己的标准去衡量稚嫩的家族二代，这样矛盾和冲突就会难以避免。让我们不妨先看一下福特汽车传承的案例。

| 案例8-9 | 福特家族的代际冲突

福特家族以制造汽车而闻名于世，然而曾经的福特汽车创始人亨利·福特与自己的儿子和孙子间的冲突，差点毁掉了整个福特汽车企业。

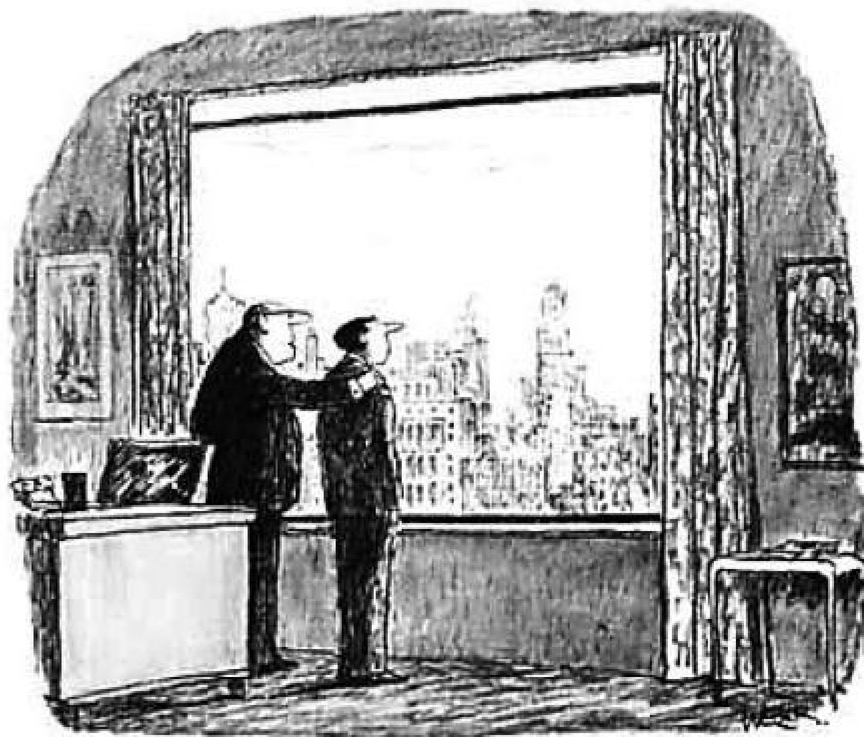
1903年，福特汽车公司成立。1908年，福特推出T型车，获得了巨大的成功。1908~1927年这几十年里，福特卖出了1500多辆T型车，甚至在1918年底全美国的汽车有一半都是T型车。然而，在巨大的成功背后，亨利·福特和其继承者之间的矛盾和冲突也格外引人注目。

19世纪20年代，由于通用（GM）雪佛兰（Chevrolet）品牌的迅速崛起，福特的市场地位受到严峻的挑战，此时，作为福特公司的接班人，老福特最大的儿子，爱德赛提议对T型车进行重新的设计以适应市场。然而，老福特认为，T型车本身就是廉价产品，不应该往上面增加任何的其他技术使得价格上涨而没有竞争力。这正好与通用“不同的钱包、不同的目标、不同的车型”的经营战略相反。爱德赛在公司高管中口碑甚好，但是一直遭遇老福特的打压，认为其远没有到达接班的“火候”。最终，爱德赛对于父亲只能屈服。忧郁和压力之下，养成了酗酒的习惯。郁郁不得志的爱德赛在年仅50岁的时候就离开了人世。而T型车最终也因为没能适应市场而在1927年停止生产。

此后，福特家族的第三代也加入公司。先是爱德赛的儿子本森和小亨利·福特先后加入公司。小亨利比本森更有才干，老福特看出了孙子身上的潜能，但他神经质的老毛病又犯了，担心自己在家族的至尊地位会受到威胁，因此对小亨利又是不断地否定，处处阻碍。福特家族的第三代开始也都避免与老福特发生冲突，然而当老福特将他的所有股份交由一个信托机构掌管，让他的宠臣、和他一样暴戾守旧的哈利·贝奈特（Harry Bennett）做信托机构秘书时，福特家族后代成员认识到是需要做出重大改变的时候了。于是，小亨利不再忍辱负重，而是联合其母亲，即爱德赛的遗孀加以反抗。其母亲继承掌握着福特集团超过40%的股权，对老福特下了最后通牒，如果执意设立信托，则将其手中的股份全部出售。而老福特的太太此时也站出来劝说，如果继续反对孙子接班必将“摧毁家族和睦和团结的最后希望”。最终，82高龄的老福特非常不情愿地辞职卸任，将手中的权力全部交给了其孙子小亨利。(注)

如果福特家族第二次冲突仍以老福特胜利而告终，那么我们不知道现在的福特会怎么样，是否早已成为历史？我们在第11章中有关培养家族未来领袖的内容中再次探讨了父子冲突对于优秀继承人培养的不利影响，并从心理学角度探讨了相关的误区。

同样的问题在国内家族企业也存在。有的时候，在创一代的眼里，孩子永远是孩子，他（她）一直不会长大，既然长不大，那么接班自然还早。有时，在要给予新生代褒奖和鼓励时，创一代变得那么不善言辞，惜字如金。创一代习惯用自己的标准去居高临下地审视新生代，理念的冲突成为家常便饭。



"Somewhere out there, Patrick, is the key to increased sales. I want you to find that key, Patrick, and bring it to me."

图8-3 “在某个地方，那里一定有提高企业业绩的秘诀，你去把它找到，然后给我。”注

企业家们时常在退与不退之间徘徊，一方面，年龄、风格以及环境的迅速变化，使得企业家们时常觉得力不从心，必须要在合适的时机将家族企业交给下一代；另一方面，出于一些个人的原因，“自我”的原因，使他们并不愿大权旁落。于是，经常出现一代已经垂垂老矣却还把持着公司大权，而新生代早已过了而立之年在公司决策中却没有最终决定权的现象，这种现象在华人企业普遍存在。

当然，这不仅仅只出现在华人掌握的家族企业，根据一项针对欧洲企业的调查，当一代企业家们被询问退出企业经营后打算做些什么的时候，被调查者中仅有20%选择退休，而40%的人选择继续在公司兼职。注然而，“一山毕竟难容二虎”，对于任何一个组织来说，如果存在两个

领导人，矛盾和冲突肯定难以避免。

化解两代人之间的冲突是一门大学问。这一方面是一个“家族治理”问题，通过培养良好的沟通习惯、建立有效的沟通平台，来解决纠纷和冲突，这往往需要专业人士的帮助，例如建立《家族宪章》。但是对于小家庭来说，家族宪法似乎有些大材小用，那么这就会涉及另一个方面，即二代改变自己的心态、情绪和格局，也有利于缓解冲突。

在有的案例中，我们发现，二代最终领悟到，事业现在还是父亲的事业，开车的驾驶员还是父亲，如果父亲选择一条磕磕碰碰的道路，自己坐在车后面妄加非议甚至发号施令并非是一个特别明智的态度。

有的案例中，二代在经历了一些特殊事件（例如目睹生死）之后，突然顿悟，所有的这些和父亲的争执，在放眼未来、发展和成长的时间维度看，其实真的不算什么。自己完全可以放慢节奏，学会放下，而当自己放下了，父亲也改变了态度。

直面冲突、化解冲突对家族成员来说往往是最重要的考验之一，而回避冲突虽看似容易却把家族中的问题和矛盾不停地隐藏起来，直到有一天如同火山爆发，则难以挽救。这个时点往往就是创一代去世之后，家人由于争产、夺权或者家族的各类事宜爆发冲突，就错过了进行家族治理的黄金时段。历史没有假如。

所以，笔者时常给新生代朋友的建议是，一方面，能够通过交流、沟通、折中、妥协的方式解决问题，而不是隐藏冲突，而这需要建立健康和科学的家族治理方式，而且要尽快进行，不要错过进行家族治理的黄金时段，一旦创一代去世群龙无首，要进行改革，则是难上加难；另一方面，二代也要学一点心理学和沟通技巧，成熟和老练——这也是判断领导力、自己接班的“火候”是否已到的重要标准之一。

---

1. Grant Gordon & Nigel Nicholson,Family Wars,Kogan Page Limited，2011.pp.90-94.

2. 选自《纽约客》漫画集，原作者Robert Weber，创作于1986年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.
3. 范博宏.关键世代——走出华人家族企业传承之困［M］.北京：东方出版社，2012：55.

8.4 传承路障之四：与其他关系人的博弈

接班如同一场障碍赛。闯过包括激情、性格、能力、火候、冲突等在内的一道道关口后，最后还需要面临和其他“关系人”的博弈。

接班如同一场障碍赛。闯过包括激情、性格、能力、火候、冲突等在内的一道道关口后，最后还需要面临和其他“关系人”的博弈。所谓“关系人”包括家族的其他成员以及职业经理人，尤其是已经在家族企业工作多年、习惯摆“老资格”的家族成员，而这些人员还可能不乏营私舞弊、损害企业利益的情况。

8.4.1 来自元老的无形藩篱

元老们对于新生代经常有着一种相当复杂的情绪，名义上新生代是他们的上司、领导，而内心可能有所保留。而他们中不乏企业的骨干和中坚力量，如何获得他们的信任、尊重和支持将是新生代接班的一项重要任务。

| 案例8-10 | 力不从心的接班人(注)

蓉盈灯具是一家以生产灯具为主要业务的传统制造企业。公司创业之初，基本的分工由E董（在家排行老二）与其三弟共同分担内外不同业务。E董负责蓉盈灯具的外部业务、生产关键技术来源取得、上游原料取得以及MEO销售，而其三弟负责内部生产管理事务以及模具开发维护等。当蓉盈灯具的生产技术与业务逐步扩充后，陆续找了家族成员来出任主管职位，包括大哥，以及兄弟的子女、配偶都陆续加入，分别掌管各部门。

接班人S君是E董的长子，E董在接班计划中将接班人S君送出国留学，E董对于接班人S君的培育是不遗余力，除了学习外语以外，也希望在客户所在国家中为蓉盈灯具建立新的社会网络人际关系，以助于日后国际布局。接班人S君回国后，随即被安排在其他转投资企业中任职历练。三年前才回到公司担任副董事长一职，接班人S君回公司一年后，E董即卸下董事长的职位交给接班人S君，此时接班人S君开始把持蓉盈灯具的法定经营权。

至此，蓉盈灯具公司的交接班看似顺利完成，然而接班之后的S君却在公司经营和发展过程中遭遇重重困境。

当接班人回到蓉盈灯具任职之时，第一代与第二代的家族成员在公司任职已经多达十名，而且大部分成员在家族中的辈分与资历皆长于接班人S君。因此，S君接班后在公司的经营管理上所面对的并非单纯的公司管理，照章行事，经常得顾虑到家族辈分以及彼此亲疏关系，加上隔三差五还得面对家族人情包袱、利益冲突。接班人S君虽有心建立公司制度与作业准则，打破人情包袱，但不断引起家族成员的质疑与反对，很多家族成员都在背后批判接班人S君作风冷酷无情，对S君的决定也有许多消极抵抗，甚至成为台面上的冲突。

另外，S君虽然成为公司领导者，在公司决定方面有最高决定权，但在家族会议中却还是晚辈，面对众多长辈，自己并无E董当初一言九鼎的地位。事实上家族会议还是以E董为首。任何公司的重大决定都会影响到经营团队以及股东权益，而蓉盈灯具的主要团队以及股东都是家族成员，因此，公司重大决定几乎都不是在公司会议中决定，而是在家族会议中大家讨论与决定，公司会议等同家族会议。有时候S君在公司会议上已经做出了裁决，大家碍于接班人在公司是董事长的身份没有表示任何异议，但是等到家族会议时还是会有人旧案重提，众口纷纭之下有些事情甚至推翻了当初在公司会议中新董事长的决议。久而久之，S君在公司决策的时候必须先禀明E董，并由E董召开家族会议讨论后才交给S君执行，对此自己深感无奈。

正如蓉盈灯具这个案例所显示的一样，当新生代成员进入家族企业之后，个中人情和其他方面的压力使得他们很难真正贯彻自己的想法，而若家族企业元老不配合，他们除了获得父辈的支持将其开除以外，也确实没有其他比较好的办法和方案。

创一代应该如何协调新生代和企业元老的关系？刘永好的做法值得我们思考：一方面，为了刘畅的接班，刘永好力主在公司推进年轻化，自己带头退出新希望股份公司的管理层，让出位置，并说服第一代创业元老集体退居二线。集团高层的平均年龄从60岁降到40岁，而集团部门经理的平均年龄则从50几岁降到30多岁，同时要求公司1000名基层干部，每年必须有20%是30岁以下；另一方面，对于企业的元老，则是给予创业基金，或让他们做顾问，做一些专项的特派员、传帮带的工作。同时聘请曾担任山东六和总裁的陈春花女士担任新希望股份公司联席董事长兼CEO，辅佐刘畅继承家业。另外他任命陶煦出任公司总裁，稳住老团队，确保传承顺利过渡。[注]

8.4.2 劣币驱逐良币：与核心管理层的博弈

处理好与企业核心管理层的关系，每家企业的情况不同，方法也不可能那么容易简单复制。

所有家族企业可能都有一个共同的问题，即如何兼顾家族成员的谋生平台与企业的发展两方面。表面上看这是一致的，但是实践中却很可能是一对深层次的矛盾，家族企业究竟是要把为家族成员创造就业机会作为首要考虑的目标，还是要把企业发展作为头等大事？

如果家族成员不能胜任企业的岗位和工作，“劣币驱逐良币”，容忍家族中的无能之辈，只会挤走企业发展所真正需要的第一流管理精英人才——遭受最大损失的还是家族企业和家族自身。

所以如果要让自己的家族成员（例如准备接班的二代）尝试企业的

重要岗位，那么建议通过外放历练、隐名实践、分步试水等方法，隔离风险，而不要把整个企业、其他股东以及员工作为陪绑的试验品。

| 案例8-11 | 王安电脑的传承败局

曾几何时，王安电脑叱咤电脑业，年营业额逾30亿美元，属下员工共31000多人，要是能保持80年代初的增长步伐，今天可能已经超过美国国际商用机器公司（IBM），成为年营业额逾千亿美元、全球首屈一指的电脑公司。公司创始人王安原籍上海，1945年他赴美进入哈佛大学攻读博士学位。很快，他在科技发明上崭露头角，成为华人中第一个被美国IBM聘请的技术顾问。王安还是第一个进入美国“名人堂”的亚裔科学家，与发明电话的贝尔、发明电灯的爱迪生等人齐名。

1951年，王安独立在波士顿创办了王安电脑公司。王安是电脑天才，他把小型电脑系统应用于办公室，在最适当的时候，开拓了办公室自动化的市场。20世纪70年代初，王安公司成为世界办公电脑的先驱，业绩蒸蒸日上。直到今天仍然畅销的桌上型计算器，也是王安25年前的心血结晶。

然而，在公司治理上，王安深受中国传统观念的影响。即使身处日新月异的美国电子行业，王安也没有接受“专家集团控制，聘用优才管理”的现代企业治理模式，而是沿用传统的中国家庭式管理。“因为我是公司的创始人，我要保持我对公司的完全控制权，使我的子女能有机会证明他们有经营公司的能力。”

20世纪80年代初，长子王烈被王安指定为公司的继承人，这使得被很多人认为能够引导王安公司迈进21世纪的最佳人选——卡宁汉不得不“让位”离开。在他之后，王安麾下“三剑客”之一的考布劳和王烈的冲突也达到白热化。当时考布劳想做一个新项目，王烈却把该项目计划交给三个不同的研发小组来完成，而不是由一个部门负责到底。考布劳气愤难当，决定辞职。之后，“三剑客”中的其余两位也于三年内离开了王安公司。之后，公司又陆续流失了大批优秀人才。

王烈并不是一名优秀的企业管理人员，甚至不是一名优秀的技术人员。王烈在出任总裁三年前曾宣布推出十余种产品，后来却无一兑现。他出任总裁后仅一年多时间，王安电脑公司财务急剧恶化，亏损额达4.24亿美元。三年内，公司股票下跌了90%。王安不得不抱病复出，主持大局。他做出了一生中最为痛苦的决定，亲自宣布免去儿子董事长的职务。即使后来外聘有拯救濒危公司成功记录的前GE总裁爱德华·米勒为公司第三任总裁，情况暂时好转，却也只是回光返照。米勒并没有使王安公司在这个高速发展的行业中推出新产品，因为他根本不了解电脑行业。

最终，王安电脑宣告破产保护，逐渐在历史舞台销声匿迹。今天，当人们大谈特谈中国电脑业务走向国际时，已很少有人记得，数十年前，一位叫王安的华人在美国领土上曾缔造出一家可以问鼎全球的电脑公司。

王安电脑的传承败局，既可以从二代接班的能力和“火候”上找问题，也可以从接班人和核心管理层的冲突上找症结。如果王烈和管理层的冲突没有在那么短的时间内激化，或者王安能够及时、有效地做出客观公允的判断，并能够安抚好企业的中坚力量，那么王安电脑也不至于在短短数年内崩盘。

8.4.3 智慧的共赢：对职业经理人（员工）的激励

对于职业经理人来说，家族领袖在领导力上的决策失误、忽视高层管理人员的意见和建议、在传承人选的选派上明显偏颇，这只会让职业经理人彻底丧失信心，最终用脚投票，而没有了这些企业的中流砥柱，那么企业的崩盘则是迟早的事情。所以传承不仅是“员工激励”的简单问题，更是企业的生死存亡问题。

欧美的家族企业在对职业经理人的激励上发明了很多的手段：股权激励、虚拟期权以及高额退休金等。很有意思的是，学者在研究史料时

发现关于晋商的较为科学的商号管理、企业治理和员工激励的记载，早在两百年前中国的晋商就有了类似的股权激励、退休金制度。除了给职业经理人薪金之外，还有股俸（相当于股权激励）；财东（股东）和掌柜（职业经理人）之间也有正式的合约。[注]

为什么要进行高薪激励？正如欧美从事家族企业管理的人员所说：不论职业经理人多么优秀，最终他并不是家族成员，他并不一定认同（或者即便认同也无法共同享有）家族的愿景和价值，因此只有在经济上满足他们，才能让他们好好地与家族成员一道为家族企业工作。[注]

那么同样的职位，家庭成员的工资应该和非家族成员的员工持平、更高还是更少？研究表明，如果家族成员在企业担任重要职务，并拥有股权，那么少拿薪酬，更有利于激励其他员工，因为其未来作为家族股东可以获得手中股权增值的好处。

有些家族企业并不愿意直接采取股权激励的方式来激励职业经理人，除非职业经理人做出了特别大的贡献，他们认为这会对股份造成稀释，影响家族对企业的控制权。但是这可以通过股权协议和公司章程进行设计，保障家族对企业的控制。

需要注意的是，如果使用股权进行激励，那么必然会涉及优先购买权、强制转让以及员工股权信托的问题，这些都需要在聘任时就明确。欧美家族企业运用的不少的是虚拟期权，这在国内被不少企业家称为“干股”或者“身股”，其实质是一种现金补贴的协议。这种虚拟股份将经理人的薪酬和企业的增值相联系起来，若企业在相应的年限内净资产获得了增长，那么其就会获得相应比例的现金激励。这种模式的优点在于并不会对家族企业的股权造成稀释。由于退休金在某些国家是可以减免税负的，所以高额的退休金作为激励方式也受到不少家族企业的青睐。[注]

综上所述，我们可认为家族企业在聘用、管理职业经理人时应关注

以下几点：

· 担任重要岗位的家族成员是否成熟并经过历练？

· 与职业经理人的交流、沟通是否顺畅和平等？是否能够聆听忠实能干的职业经理人的意见和建议，让他们感受到尊重？

· 是否给予了职业经理人具有竞争力的薪酬？家族成员和非家族成员的待遇是否公允？是否向一方倾斜？

· 是否让仅仅凭借血缘关系而非个人能力的人来领导、管理能力更高职业经理人？

· 是否认清了家族企业内部的可能存在的来自于其他家族成员、老臣的障碍？

· 能否妥当地处理好家族成员和职业经理人之间的微妙关系？传承的安排能否有效的缓解、避免两者之间的冲突？

| 案例8-12 | 福特：创造历史的员工激励改革

福特公司由亨利福特于1903年所创立，世界著名的汽车制造厂商。在创立之初，亨利福特就制定了一条工资发放模式，这条模式使得员工的效率大增，同时让福特的业绩也大幅提升，并且影响了之后100多年企业雇用员工的政策。

1913年，福特公司推出的T型车取得了前所未有的成功，为了增加产能，福特引进了一条大规模的生产线使产出增加了一倍，然而工人的人数却并未增加。工人们每天在高度的紧张中重复相同的工作，导致离职率相当的高，人员的年流动率达到了360%。作为一个有远见的企业家，福特在其副手的建议下，采取了三项重要举措：第一，将每天的工作时间由9个小时减少到8个小时；第二，将原本每天2班轮休的制度更改为每天3班轮休，这产生了很多新的工作机

会；第三，也是最重要的，将员工的工资由每天的2.5美元增长为5美元（其中2.4美元为基础工资，2.6美元为绩效），这意味着公司会多出大概1000万美元的支出，而在1914年这是一个天文数字。

实行这三项计划后，福特在当年的业绩非常喜人：员工流动率由360%下降到16%，生产力提高了40%~70%，而福特的利润也从原本的3000万美元暴涨至6000万美元。

福特公司的成功在于真正了解员工需要什么，通过高薪调动员工的积极性。福特深知这一奥秘，他不但给员工涨了工资和设置奖金制度，同时还设立了一个医疗部门专门应对员工的工伤。

福特在回忆中提到，“只要我还活着，我就会为汽车工业支付最高的工资，如果一个工人为了获得一份满意的工资而为我们提供全心全意的工作，又有什么理由不支付给他呢？每一个人都需要足够的钱去组建家庭、拥有土地以及一辆车。”

台湾的“经营之神”王永庆也有着独特的用人之道，对部属的奖励极为慷慨。

| 案例8-13 | 王永庆的用人与激励之道

除公开奖金之外，王永庆私下给干部发的奖金（称为“另一包”）非常丰厚，早在1986年，业绩突出的经理每年薪水加红利可达四五百万元，少的也有七八十万元。此外还设有成果奖金。对于一般职员，则采取“创造利润，分享员工”的做法。员工们都知道自己的努力会有回报，这极大地激发了他们工作的积极性。

另外，王永庆非常体恤员工，关心下属。曾经有位主管红着脸到王永庆办公室报告公事，见到王永庆他先坦白，前一天晚上与客户喝酒，残酒未退，加上受到腮腺炎影响，脸才会红红的。王永庆不悦地说，不会喝酒就不要喝，但仍询问这位主管到长庚医院哪个

科室就医，这位主管答道：“脑神经科。”王永庆说：“那样看不好，科室不对。”随后王永庆拿起电话，打给台塑集团控股的长庚医院高层，要求马上为这位得腮腺炎的主管挂号。(注)

总之，在家族企业的传承过程中，诸多障碍因素将阻碍二代接班，要成功完成代际传承，需要唤醒新生代的接班热情，准确进行人格定位，把握好接班的“火候”，解决协调两代人之间的冲突，处理好新生代与企业其他家族成员、元老、职业经理人等之间的关系，这都需要智慧、耐心与信心，需要如履薄冰般地妥善应对和处理。

---

1. 李志华.接班人——台湾中小企业存亡关键［M］.台北：大塊文化出版股份有限公司，2013：98-110.
2. 邓勇兵，李武.新希望集团董事长刘永好探索混合制家业传承［J］.哈佛商业评论（中文版），2013（9）.
3. 蔡洪滨，周黎安，吴意云.宗教制度、商人信仰与商帮管理：关于明清时期徽商与晋商的比较研究［J］.管理世界，2008（8）.
4. Paul McGrath & Jason Ogelman.Business Family and Family Business:Rewarding and Incentivizing Non-Family Directors and Employees:p.131.
5. Paul McGrath & Jason Ogelman.Business Family and Family Business:Rewarding and Incentivizing Non-Family Directors and Employees.pp.129-139.
6. 王永庆小故事：到客户家“巡视米缸”，来源于《经济日报》.http://www.chinanews.com/tw/kong/news/2008/10-16/1414282.shtml.

8.5 “女”儿当自强：不可忽略家族中的女性力量

也许是出于偏见，女性家族成员往往不会被作为接班人的首选，女性力量的重要性也因此被忽略。女性家长本身的魅力和智慧对于整个家族的成长和教育都至关重要，而随着观念的和时代改变，女性也越来越有意识和能力来直接接手家族企业。

8.5.1 有女无儿的传承安排：船王包玉刚的传承选择

日本三井集团创始人三井高俊曾说过：“宁愿生女儿，因为这样就可以挑选好儿子。”这里的“儿子”其实就是入赘接班的女婿。在二代只有女儿的情况下，如何进行传承安排，还可以借鉴以下华人家族的案例。

| 案例8-14 | 包玉刚家族的传承安排[注]

包玉刚先生是世人公推的华人世界船王，曾是世界上拥有10亿美元以上资产的12位华人富豪之一。然而由于包玉刚只育有四个女儿（陪庆、陪容、陪丽、陪慧），没有儿子，在传统中国文化中难免被视为人生一大遗憾。包玉刚在这个问题的处理上，既有传统保守的一面，亦有开明灵活的一面。

包玉刚十分注重对女儿的培养和教育，除了关心她们成长，还经常告诫及鼓励女儿们要为人正直、独立自主。在她们长成后招贤纳婿，将四位女儿分别嫁给了四个不同领域的男士，并让女婿们也参与家族企业的管理。在家产继承方面包玉刚采取了家族信托的方法，同时也采取了“分家”的做法，不执着于子孙团结一致，硬性规定他们不能分拆家族在企业中的控股权。

包玉刚在给各女儿的家族信托中加入重要条文，规定股权留在女儿手中，企业管理则全权交由女婿负责，符合“男主外、女主内”的传统，这也是西方管理学所强调的“控股权和管理权分家”，让女儿有最好和最实质的保障，女婿则像女儿的专业管理人般，代其统管业务，女儿不干扰丈夫的管理，只是获取权益，这样的夫妻一体模式，实在可以发挥巨大效果。

他的“分家”也并没有强调数字上的均等，将家族控股权平均分成四份给予四名女儿与女婿；而是按企业的性质，结合女儿和女婿们的专长、兴趣和曾在相关企业上参与管理的程度，将整个企业分配给各个女儿和女婿们。这样做一方面让各人都有自己的全权管理企业，减少将全部家族成员集中于同一集团内易生摩擦和矛盾的问题，另一方面各自必须承担各自的责任和投资风险，也可提高积极性。从较高的层面看，还可以进一步丰富家族的多元发展与分散风险，实在是一举多得。

当然，包玉刚仍如传统大家长般渴望有自己血脉子孙及姓氏的延续，所以他要求长女的长子（长外孙）“过继”成为“长孙”作为接班人培养。

包玉刚设立家族信托，结合专长分家，长孙过继这些措施不失为一种较好的传承规划，对于“有女无儿”的财富家族来说是一种很好的借鉴。但是我们也看到他没有直接让女儿来接班参与公司经营管理，随着时代的发展，女性接班担任企业的领导角色已经成为家族企业传承不可回避的选项。

8.5.2 女家长的智慧和魅力：罗斯柴尔德家族

来自美国的一项分析指出，导致一个家族王朝最终走向崩溃的，常常是家族中母亲的死亡，而不是父亲的死亡。[注]而哈佛大学的研究发现，童年时与母亲有良好亲情关系的，平均收入比来自“冷漠”母亲家庭

的人士平均高出87000美元，男性在童年时和母亲的关系（而不是与父亲的关系）与其未来职场工作中的有效性存在正向联系，而童年时和母亲关系较差的，在上了年纪之后患老年痴呆的可能性徒增。[注]一位优秀的“母亲”（包括其他承担母亲角色的人）通常能够培养起孩子之间相互协作、互帮互助的氛围，同时在家族内部进行协调，促成子女之间彼此的合作，而且母亲往往情感非常细腻，不会产生剧烈的冲突。而一旦母亲死亡，兄弟姐妹以及姻亲家族之间的缓冲也不复存在，彼此之间的竞争将会导致亲情的破裂。以下故事能让我们对此有更为深刻的理解。

| 案例8-15 | 罗斯柴尔德家族：母亲的角色[注]

梅耶·罗斯柴尔德，在世时将其五个儿子分别送到欧洲的各地建立银行，最终使得罗斯柴尔德家族成为金融银行业的巨擘。为什么这些孩子愿意听从他的安排并且如此团结？这就不得不提梅耶·罗斯柴尔德的妻子——古特尔（Gutle），一位为罗斯柴尔德家族生育了19位子女并成功养活了其中10个的犹太女性。

当时，犹太人被认为是二等公民，在各方面受到不公平待遇，罗斯柴尔德家族同样条件艰苦。罗斯柴尔德家族的11个孩子住在一个非常小的房间内，家中除了一条凳子和一个小橱柜以外，没有其他的家具。然而，即使在如此艰苦的条件下，古特尔仍然让家中充满着和谐和生机，她勤俭、朴素、虔诚，同时爱家中的所有人。她努力工作并且平等对待她的孩子，以此培养孩子们对家族的责任。

古特尔用她的智慧和爱，为罗斯柴尔德家族的团结和繁荣贡献了不小的力量。研究表明，财富家族当中的女性不把时间花在自己身上，而是为家族成员营造自信与爱的环境，因为这能让所有家族成员有归属感。优秀的女家长们通常具备以下这些特质：

· 制造并分享家族的文化，同时将其传递给家族成员。

· 给家族成员营造一种“稳定”的感觉。

· 理解并支持家族的财富计划。

· 为家族目标提供社交方面的支持（比如招待客户和合作者、学习外语以及处理和朋友、亲属的关系）。

· 处理复杂的税务和信托事项。

· 情感成熟并且自信，同时不受干扰。

8.5.3 女性接班逆风飞扬

（一）女性接班呈上升趋势

“2015 DWEN女性企业家峰会”发布的一组数据显示，“女性首席执行官、高级经理和董事会成员导致女性员工拥有更高的薪酬和更好的条件，从而支持更出色的业务发展。只有中国、巴西、马来西亚和尼日利亚这四个国家最大的上市公司中有5%为女性担任首席执行官，还有6个国家没有任何上市公司是由女性担任首席执行官。只有波兰、牙买加和俄罗斯这三个国家，女性高管的比例在35%以上，法国是唯一一个女性占公司董事会30%席位的国家。”[注]就现状而言，一方面，女性在商业领域获得成功的机会比男性少很多；另一方面，可能是女性本身就不太想担任高级职务。根据麦肯锡在2012年对财富500强企业的4000多名员工的一项调查发现，男性中有36%的人想要成为首席执行官，而女性只有18%。[注]

根据美国相关机构专门针对家族企业所做的一项调查显示，女性将在家族企业当中承担越来越重要的责任，而由女性担任家族企业CEO也呈上升趋势。

在中国，也已经有许多女性承担了企业领导人的角色，涌现了像格

力集团总裁董明珠，长城汽车总经理王凤英等一大批商界精英，未来10~20年女性接班人的比例可能大幅上升。

根据福布斯《2015年中国商界女性排行榜》公布的数据，100位新晋商界女性所管理的企业营业收入额高达22940亿元，较上一年增长了56%。

在商业领域，女性所展现出来的领导力更加细腻、严谨和柔性，给企业的发展带来了一股新的力量。而这种力量，有时候恰恰是家族企业基业常青不可缺少的因素。

| 案例8-16 | 中南集团的“动漫王国”

从以工程建设为主业起家的中南集团，经过30多年的发展，如今已经扩张到文创、能源、商贸和股权投资等领域，跨界多元发展，从动漫影视作品、舞台剧、童装，到玩具、游乐设备、动漫主题购物中心、中南卡通城……吴佳正在致力于打造中国人自己的“迪士尼”。

2007年吴佳从加拿大留学归国后加入父亲的商业帝国中南卡通，从父亲的私人助理做起，一年半后，她接手中南卡通旗下的动漫制作和海外发行两大板块。吴佳从小喜欢漫画，出国后更是交了很多懂创意设计的朋友。所以，吴佳在接班过程中，并没有背负太大的负担，更多的是从自己的兴趣出发，这样的传承既是事业的合伙，又是爱的接力。现在中南卡通已经成为国内最大的原创动画公司之一，吴佳和父亲共同打造的“动漫王国”已然成形。注

除了这种类似和子女共同创业的模式，将家族企业中女性所感兴趣的部门转交其打理，也受到一些女性接班人的欢迎。

| 案例8-17 | 高姿集团陈丹霞

> 新高姿集团的董事长陈丹霞，是立白集团董事长陈凯旋最大的女儿。2008年，在国际金融危机期间，陈丹霞从悉尼大学学成归国，进入两年换了三任总经理的高姿集团。陈丹霞在高姿集团做了两件事情，第一是让高姿原来的大部分老臣都留了下来，第二是让高姿全面铺开网点，实现了连续三年营业额百分之百的增长。(注)

像这样进入家族企业接班的中国女性其实并不在少数，比如娃哈哈集团总裁宗庆后之女宗馥莉也已经在娃哈哈的子公司工作，碧桂园集团创始人杨国强之女杨惠妍则拥有了碧桂园集团70%的股权。

（二）女性更能平衡家庭与事业

女性遇到的常见问题是，应该如何平衡家庭与事业？如果女性在商业上取得了不小的成功，那么对于家庭的贡献自然就会减少，对于孩子的成长也似乎不利？

也许这根本就是一个带有偏见并用保守观念强加于女性头上的“伪命题”。难道对于男性来说，就不需要平衡家庭和事业吗？

其实，父亲对家庭投入的重要性也早已得到证明。2009年，莎伦·密尔滋和乔安娜·斯罗特布在《两性相处》（Getting to 50/50）这本书里，全面回顾了来自政府、社会科学与原始资料的研究，得出的结论是，当父母都拥有属于自己的事业时，孩子、父母和婚姻三方面都能达到极大的发展。数据清楚地揭示，分担经济来源和抚养下一代的责任感会减轻父母的负疚感，若父亲加大对家庭的投入，孩子也会成长得更加开朗和健康。(注)

而布兰迪斯大学的罗莎琳德·查特尼巴特教授以“工作—生活如何平衡”为主题进行了研究，她发现担任多个角色的女人焦虑更少，其心理上也更为成熟。家庭与孩子固然会牵扯一部分女性的压力，但这并非与

女性自我发展产生矛盾。对于女性来说，如果接手家族企业，获得事业上的成功，让孩子耳濡目染自己的经历和智慧，对于孩子同样是不可多得的财富。

另外，研究发现性别多样化也有助于公司业绩的提升。麦肯锡曾在2012年发布了一项针对担任公司高管女性的研究，该研究报告发现，公司执行委员会比例最高的企业在权益回报率以及盈利上的表现都优于同级别职务中没有任何女性的公司（见图8-4）。那么，为什么会产生这种差异？为什么高管团队女性成员较多，绩效就会比较好呢？麦肯锡的报告指出，在某些领域，男性比女性更擅长，而在另外一些领域，女性比男性更擅长，这些领域包括：人才培育、界定期望与奖励、以身作则。因此女性和男性不同的领导行为可为组织体制带来不同维度的改善。(注)

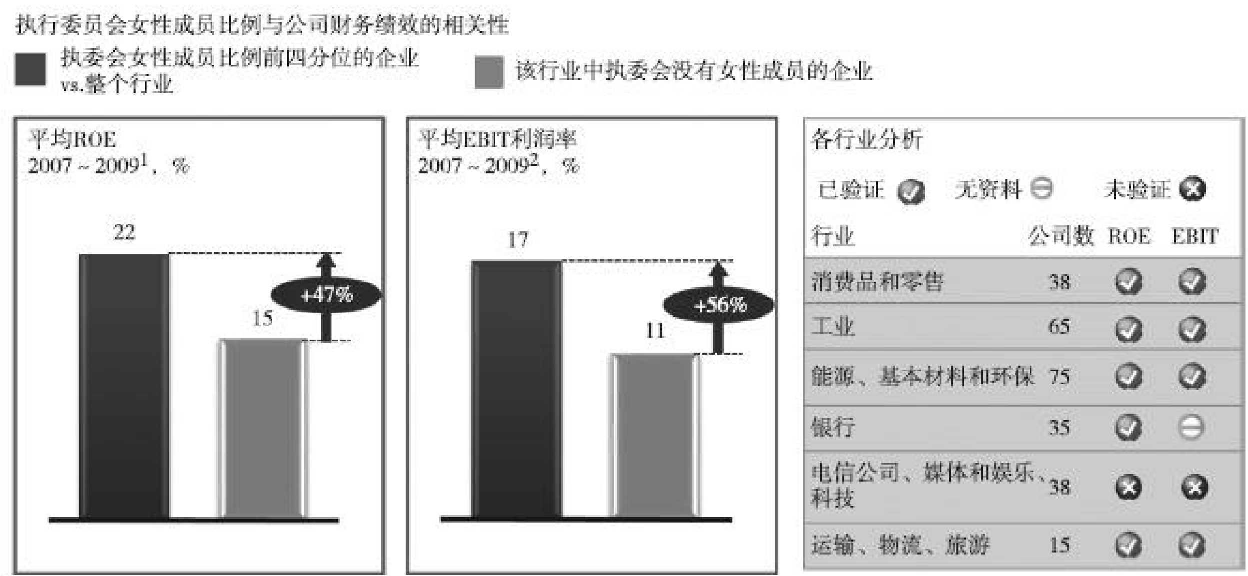


图8-4 麦肯锡关于女性高管的研究分析

注：1. ROE：2007~2009年279家公司的平均值。
2. EBIT：样本包含231家公司；不含银行、保险、金融服务公司范围：欧洲六国（英国、法国、德国、西班牙、瑞典、挪威）与金砖四国（巴西、俄罗斯、印度、中国）。
资料来源：公司网站；Datastresm；麦肯锡分析

以上这些数据并不是说企业家应当把家族企业交给女性而不是男性。笔者认为，如果家族中的女性成员喜欢并且愿意打理家族企业，而同时又有能力掌控家族企业，那么，将家族企业交给家族女性接班人未尝不是一个好的选择。

亨利·福特说过，“无论你认为行或是不行，你都是对的。”无论是家族企业的管理还是传承，需要的不是为自己的孩子是女性而懊恼，而是避免自己的“傲慢与偏见”，每一个人都具有潜能，应该给予其公平的机会，也许你的孩子能够给你意想不到的惊喜。

---

1. 郑宏泰，高皓.船王包玉刚：有女无儿的新式传承［J］.家族企业，2015（8）.
2. 裴蓉等.家族企业原理［M］.北京：北京理工大学出版社.2013：146.
3. 参见本书第11章，哈佛75年跟踪实验的发现。参见George Vaillant.《经验的胜利》（Triumphs of Experience），SCOTT STOSSEL,What Makes Us Happy.Revisited.The Atlantic.May 2013 Issue.http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/05/thanks-mom/309287/.
4. Bill Bonner & Will Bonner.Family Fortunes—How to Build Family Wealth and Hold on to It for 100 Years（Chapter:The Matriarch of The Rothschild）.John Wiley & Sons,Inc.2012.
5. 2015 DWEN女性企业家峰会发布创业环境报告，来源于国际在线http://gb.cri.cn/44571/2015/07/02/7872s5016818.htm.
6. ［美］谢丽尔·桑德伯格.向前一步［M］.北京：中信出版社，2013：75.
7. 中南集团：“1.5代”爱的接力——他们如何共同打造属于中国人自己的“迪士尼”？［J］.财富管理.2016.
8. 《波士堂》新高姿董事总经理陈丹霞，http://news.c2cc.cn/pic/data/201205/547430.htm.
9. ［美］谢丽尔·桑德伯格.向前一步［M］.北京：中信出版社，2013：101.
10. 麦肯锡报告.女性至关重要：亚洲视角.2012：16.

第9章 明断之智：家族企业的领导力传承

盲目把家业交给孩子来管理就像“将2000年奥林匹克运动会金牌获得者的长子组队参加2020年奥林匹克比赛”一样荒谬。

——沃伦·巴菲特

面对家族企业传承这道难题，我们的目光不应该仅仅盯在所有权的划分和筹划上，领导力的传承与移交，同样值得关注与重视。

面对家族企业传承这道难题，我们的目光不应该仅仅是盯在所有权的划分和筹划上，领导力的传承与移交，同样值得关注与重视。那些举世闻名的家族企业，在传承的长河中，总会涌现杰出的领导者将家族企业带向另一个高峰。这些人或许来自家族内部，或许来自外部，然而，正是这些家族企业的甄别和培养人才的方式，让他们脱颖而出。因此家族企业的领导力传承，同样是维系家族企业使之不至于分崩离析的命脉。

本章将围绕家族企业领导力的传承而展开，什么样的领导力培养方式最佳？如何培养领导力？如何授权？以及如何避免陷入领导力培养的陷阱？都会在本章一一展现，而其中的案例与故事，有的或许会让人如芒刺在背，有的甚至让人惊心动魄。

9.1 基业长青与领导力：权力分配与亲情的尴尬

在没有一套有效且可操作的领导力传承方案的前提下，所有权的传承简直就是本末倒置。㊟如何在传承中摆正领导力和所有权的位置，这对于确保家族企业和家族财富的未来至关重要。然而，在领导力传承的问题上，许多家族企业仍然一筹莫展，对于交权给谁、何时交权、如何交权等问题更是一些家族企业所不能触碰的话题。领导力的传承更多讨论的是对于接班人能力的认可，能力需要后天的培养，也需要家族长者不断倾入精力。下面两个案例，均是因为领导力传承不当而导致家族企业一蹶不振。

9.1.1 脱离现实的权力传承败局

| 案例9-1 |

这位父亲是一家家族企业的创立者，69岁时仍然全身心地投入到工作当中，管理着家族企业中的大小事项。然而，这位69岁的创始人由于突患心脏病而离世。父亲去世后，他的4个子女发现父亲已经做好了信托安排，受托人是母亲和4个孩子，在信托中，同时也规定母亲作为家族企业的领导者，在母亲去世之后，信托里的股权再分成四部分各自传承。由于父亲安排妥当，传承过程很顺利，但在所有权传承结束之后，领导力方面的问题却接踵而至。

首先，就是这四个兄弟姐妹不确定他们能被授予多少权力，能负责多大的管理范围。因为大部分股份实际上在信托当中。其次，母亲也没有准备好要来掌管这个家族企业，她在企业中的权威也并未树立起来。

由于领导力的分配不清晰，这家家族企业在本地的很多业务不得不停止，企业的关键员工也相继离开。而4个兄弟姐妹则一直只顾

各自的责任、权力等级、生涯规划以及个人利益。接班18个月以后，企业的营业额下降了50%，企业的估值则下降了70%。(注)

从案例9-1看，创始人虽进行了某种继承安排，而且还是通过先进的信托工具，但是忽略了权力交替的特殊性——领导力传承的特殊性，最终导致传承的败局。所以，企业传承的安排绝不是起草一份遗嘱、签署某个信托协议那么简单。

而这种情况并不是只有在国外存在，国内的家族企业同样会遇到类似的情况。原方太集团董事长茅理翔在自己的亲身经历中提到了一个非常值得关注的案例。

| 案例9-2 |

有一个民营企业老板，他儿子已经36岁，大学毕业后，一直在他的分公司当经理。这个分公司是给总公司加工零配件的，他不需要到市场经济当中摸爬滚打就可以拉到生意，而且因为是老板的儿子，其产品也常常以免检产品进去。所以这个儿子一直没有在市场经济中得到锻炼，有一天，这个老板病了，赶快让儿子做总经理，但是中高层都不服，因为他压根儿不懂得市场经济，不懂企业管理。最后一半高层都离职，企业就此垮了。(注)

以上两个案例的症结都是领导力传承的问题。一旦需要传承，即便继承人是扶不起的“阿斗”，也只能硬着头皮将企业交给“阿斗”管理，结果可想而知。因此对于创一代来说，家族企业接班人的培养越早计划越好。首先，如果太晚进行领导力的培养，恐怕候选人早已经在自己喜欢的领域有了建树，对他而言，要做出如此重大的选择实在是非常痛苦的，而若父子之间本身对接班又没有默契，那么关于接班与不接班的问题有可能导致一场家族危机。其次，对于接班人来说，需要有更多的时间来培养领导力和管理才能，如上一章所列举的那几个案例，许多没有

任何管理能力的接班人由于意外原因而接手家族企业，最终导致了家族企业倒闭或者被低价收购兼并。同时，对于创一代来说，也有更多的时间去考察子女是否适合接班，若家族成员中的确没有合适的接班人，那么也有时间考虑其他传承方案。最后，是计划执行的现实性问题，对于任何一个企业家来说，交班在某种程度上意味着“权力”的丧失，执行的优先性想必会延迟于其他计划。

为何要将领导力的传承优先于所有权的传承？这是基于时间和心理的考量。若接班人没有获得掌握家族企业的领导力，那么即使将股份传给他，最后也有可能导致企业四面楚歌。此外，领导力传承计划是一项长期计划，没有十几年的时间恐怕难以成功落地。[注]它并不同于所有权架构，在几年之内就可以搭建完成。

虽然领导力的传承是家族企业传承中非常重要的环节，但这个环节通常会被忽略。因为在中国文化传统下，“子承父业”似乎是天经地义，企业领导人的直系子女会被想当然地认定为接班人，而企业领导人也会避免去谈“未来有一天我不坐这个位子了”这类话题。

同时，在这种传承模式下，创一代还必须面对的终极问题是：你希望企业迁就你的孩子，还是孩子迁就你的企业？有些企业领导者认为，领导力的培养只要通过真正的技术工作就可以完成，比如负责产品的制造销售或者后勤服务等，自然而然继承者就能够成为一个合格的领导人，而忽略企业愿景、个人意愿、领导风格对企业的影响，最终使企业败于子女之手。[注]所以，领导力传承模式很重要。下面我们介绍几种常见的传承模式。

9.1.2 五种领导力传承模式

每个家族企业可能会根据资产规模、接班人的年龄、所处的行业来安排子女以及其他成员来接班。然而通过我们的观察和研究，传承模式

基本可以归结为以下五种。



"It's up to you now, Miller. The only thing that can save us is an accounting breakthrough."

图9-1 米勒，现在全靠你了，唯一能够拯救我们的，就是你在做账上取得突破。[注]

■ 第一种：完全不提

这种模式是指企业的创一代一直掌控着企业的领导权，直到他逝世或者因其他客观原因不得不交出领导权。这种情况下，二代总是突然走马上任，而且在接班时的心情也非常复杂。一方面，家人的离世总让人感到悲伤；另一方面，却又不得不打起精神来管理企业，为企业设定新的架构和蓝图。当然，这种模式也是有优点的，传承会比较迅速的发生和结束。

从短期来看，家人和企业中的元老也会比较支持新上任的二代。然而，这种模式存在更多缺点，刚上任的领导者没有任何时间去做充分的准备，如果这位二代又非常年轻，可能无法获得企业员工的信任和董事会的支持。更为关键的是，如果有多个兄弟姐妹，而创一代又没有制定详细的遗产规划，那么一场争夺遗产的大战就难以避免。

面对人生的无常，这种几乎听天由命的传承模式欠缺前瞻性，也是对二代个人意志、意愿的不尊重，其不确定性也是较为明显的。

■ 第二种：一拖再拖

第一代创始人已经答应要做若干的决定，然而，实际的执行却迟迟未到来，控制权仍然掌握在一代的手中。这种情况实际上跟第一种类似，只是这种情况更让二代郁闷，因为已经口头上答应，而且二代在心理上也做好了接班的准备，但是真正的接班却迟迟不来，更可能导致二代信心不足而选择离开企业。甚至于在一代退休时，让二代真正回来接班，二代也不见得会回来，因为二代在心理上已经对家族企业产生了厌恶。正如上一章福特家族的案例，老福特虽然名义上已经将企业的经营管理权给了爱德赛·福特，1919~1943年爱德赛·福特也确实担任了福特公司的总裁，但是在是否设计新型车的问题上，老福特仍然具有最终决定权，实际上在爱德赛·福特担任总裁的20多年里，老福特一直把持着公司的关键决策权，这也使得爱德赛非常郁闷，常常通过酗酒来排解苦闷，导致年仅50岁就撒手人寰。(注)

■ 第三种：往返流转

一代已经将权力交到了二代手中，但是涉及具体的决策，一代又总是害怕二代做得不够好，不断从二代手中收回权力。有时候，一代自己的潜意识甚至希望看到二代失败，这样才彰显自己对于家族企业的重要性；而有时候，可能出于善意却主观的判断，认为二代犯了错误，即决定让其“下课”，使其没有机会再回来。

| 案例9-3 |

王文洋身为王永庆的长子，原来是台塑集团最有希望的接班人，20岁大学毕业，24岁在英国获得化学工程博士学位和MBA学位，回到台湾后，他加入台塑集团并从基层做起。不过，1995年他和学生吕安妮一场轰动全岛的师生恋同时又是婚外情，不但导致台塑集团股票不断下跌，而且打破了王永庆的接班布局。一怒之下，王永庆解除了王文洋在台塑集团旗下南亚公司的职务，王文洋被迫远走海外。㊟

我们无从知晓，王永庆是否希望有一天再让儿子回来接班，但事实是，王文洋再也没有回到台塑集团担任要职。

当然，对于二代来说，他（她）确实获得了一些经验，但是正如第二种模式，二代可能会因此受到打击，认为一定是自己做得不够好才被收回某些权力。然而，事实可能仅仅是因为一代已经习惯了几十年每天都在家族企业“运筹帷幄，决胜千里之外”，一旦自己放权卸任，退休的生活让他感到不习惯。

然而，一些已经做出的决定，往往是不可逆的。历史没有假设，历史也无法推倒重来；错过了重要的接班时期也就延误了家庭企业的传承。

■ 第四种：循序渐进

领导人在不同的时间段内逐渐将控制权和责任传给下一代，在若干年后，经过上一辈的考验、观察和认可，二代就会获得企业的全部控制权。这种模式的优势是明显的，不仅能够让传承变得十分稳定，二代也有更多的时间去打造自己的管理层，同时慢慢决定是否接手家族的事业；李嘉诚、方太集团的茅理翔都采用了这一模式。

但是，循序渐进的方式也存在一些风险和不确定性，各种可能发生的事情都会在传承过程中发生，比如一代领导人的突然死亡，继承人的离婚等。

方太的传承案例在中国的民营企业中被奉为经典，但是往往被忽略的是，这个模式成功，要存在一些重要的前提，包括家庭成员的年龄阶段，父子关系的和谐，二代为独生子而不需要在兄弟姐妹中进行接班人资格PK，在多年交班过程中没有发生重大意外。因此，如果这些前提发生变化，方太传承模式就可能不可复制。

■ 第五种："传承"给非家族成员（混合制传承模式）

在这种模式下外部人员作为临时的辅助人员，他可能会在真正接班人成长之后退居二线。刘永好将新希望六和集团的大权交给女儿刘畅的时候，就已经邀请了曾担任山东六和总裁的陈春花女士担任新希望股份公司联席董事长兼CEO，辅佐刘畅继承家业。同时，他任命陶煦出任公司总裁，稳住老团队，确保继任顺利过渡。这就是刘永好践行的"混合制"传承模式。注

无独有偶，另一家伟大的全球家族企业——沃尔玛也采用了这种模式。

| 案例9-4 | 沃尔顿家族的"双轨"传承模式 注

在2014年、2015年《福布斯》的"美国最富家族"榜上，沃尔顿家族连续两年名列榜首。在家族代际传承方面，当年沃尔玛的权杖由山姆·沃尔顿的长子罗布森·沃尔顿（S.Robson Walton）接下，其担任沃尔玛董事会主席20多年来，公司净销售增长超过4000亿美元，营业总利润增长超过220亿美元，员工总数从37万人增加到138万人，门店从1700家增到4400家，年销售收入增加了5倍。

二代成功传承后，2015年6月5日，沃尔玛又迎来家族第三代传

承。在沃尔玛股东大会上，70岁的罗布森·沃尔顿宣布，公司董事会选举45岁的山姆·沃尔顿的孙女婿葛瑞格·潘纳（Greg Penner）为公司新任董事会主席，该决定从宣布当日起生效。潘纳在电商、财务、零售等方面经验丰富，尤其重视电商业务，而这正是处于转型期的沃尔玛所需要的。

山姆·沃尔顿与其他企业领袖的区别不在于他的所谓领袖魅力，而在于他更像一个钟表设计师与建筑设计师。他把一生大部分时间都花在努力培养和发展沃尔玛的组织调整能力上，而不是自己的领袖性格。

其传承特点是把家族代际传承与引入职业经理人有效地融合在一起。据称，山姆·沃尔顿花了12年时间说服职业经理人戴维·格拉斯加盟沃尔玛，而格拉斯于1984年出任沃尔玛总裁后，山姆·沃尔顿一直只担任董事长。1992年，山姆·沃尔顿去世，罗布森·沃尔顿接手，但他只任沃尔玛的董事长职位，家族其他成员也没有一人担任企业经理人。在沃尔玛服务20年的李·斯科特被委任为格拉斯的接班人，继续辅助管理沃尔玛。

在沃尔顿家族传承中，我们看到家族传承和企业领导力传承的“双轨”模式，一方面，是家族接班人的传承，从山姆到其长子罗布森，再到山姆的孙女婿葛瑞格，但职位仅限于董事长；另一方面，公司的总裁则由职业经理人担任，从山姆力邀的格拉斯到服务公司20年的斯科特。

沃尔玛的成功传承，既是山姆领导力智慧的成功，也是其企业治理结构之大格局的成功。

无论是刘永好的“混合制”传承模式还是沃尔玛“双轨式”领导力传承模式，都把交接班可能带来的震荡以及冲突风险化解到最低。这既说明传承中领导力要素的重要性，也说明制度和架构在传承中的关键作用。

这一点在丰田的传承模式中也可以得到印证。自1937年创立以来，

丰田汽车的11任总裁中有6位丰田家族人和5位外姓人，形成了一种交替：家族人（1937~1950年，两任）——外姓人（1950~1967年，两任）——家族人（1967~1995年，三任）——外姓人（1995~2009年，三任）——家族人（2009年开始）的5个阶段。[注]

也就是说，如果家族成员在领导力上无法满足企业的要求，那么宁可由非家族成员来担任总裁。与此同时，通过架设科学的公司治理架构，即便在家族的这一代当中没有人想接手家族企业，那么只能聘用外部人员来打理企业，之后等到企业的第三代再寻找对家族企业感兴趣之人。

---

1. Ronald P.Smyser.Family Business:Practical Leadership Succession Planning.Aboot Press.2014.p.13.
2. 同上。
3. 茅理翔：家族企业如何交班——家族企业管理模式探讨（2）［J］.宁波经济（财经视点），2006（4）：57.
4. Ronald P.Smyser.Family Business:Practical Leadership Succession Planning.Aboot Press.2014.p.16-17.
5. LeCouvie.Kelly.Family business Succession—Your Roadmap to Continuity,Palgrave Macmillan.p.60.
6. 选自《纽约客》漫画集，原作者Robert Weber，创作于1991年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.
7. 王渺林：车名的秘密爱德赛留给福特的历史教训，载于易车网http://news.bitauto.com/cxls/20130520/1706118744-2.html.
8. 参见：王永庆长子王文洋与吕安妮的婚外情，http://finance.ifeng.com/a/20090606/754689_0.shtml.
9. 邓勇兵，李武.新希望集团董事长刘永好探索混合制家业传承［J］.哈佛商业评论（中文版），2013（9）.
10. 甘德安.沃尔玛缔造者沃尔顿家族如何传承三代？［J］.中国慈善家，2015（9）.
11. 仲继银.“既家族又现代”的丰田接班人［J］.董事会，2011（12）.

9.2 失败的土壤：领导力传承失败的教训

对接班人领导力的培养，这实属一个教育和管理相互叠加的问题，西方的家族企业研究者发现，诸如不合适的授权、强制性的职业路线规划、挑选对家族企业无兴趣的人继承、仅仅将家族企业当作收入的来源等原因，极有可能导致家族企业领导力传承的失败。㊟

9.2.1 过多的津贴与用度

家族中的成员，一般都会从家族企业当中获得或多或少的津贴与用度。这种补助可能通过家族信托的方式每月支取给家族成员，也可能由家族企业股东以现金方式的给予家族二代。也有些一代成员以公司名义购买房产、车辆，但是实际的使用者则是家族的成员。随着家族接班人年龄的增长，这些津贴和补助会越来越多，在他们的成长过程中，他们甚至会觉得这部分钱是理所当然的，不会如同一代一样对家族财富有着特殊的感情。在物质得到满足之后，他们也会对家族企业失去兴趣，转而寻觅其他的追求。

这对于家族企业来说，影响是巨大的。在这个问题上，港台财富家族的做法值得我们思考和借鉴。

| 案例9-5 |

作为王永庆的女儿，创立HTC集团的王雪红，早年在美国求学时经常跑到寄宿小区的图书馆，原因就在于家里寄来的生活费刚刚好，不太可能有余钱补习英文。既要省钱又要提升英文能力，顺便又还要排遣寂寞，泡在免费图书馆就成了王雪红最好的选择。㊟王永庆还要求王雪红写信报告生活状况，尤其是报告花了哪些

钱，“连买只牙膏也要写上去”，这样才继续寄生活费。(注)

相较于经营之神王永庆，香港首富李嘉诚对于李泽钜和李泽楷的生活费也相当“吝啬”。

| 案例9-6 |

去美国读书之前，李泽楷心中充满了向往；到美国之后，他才真正体会到生活的艰难。

没有佣人在身边，他不得不学习自己照顾自己。有了闲暇时间，他就去打工。李嘉诚虽然很有钱，但在儿子身上却吝啬至极。李泽楷如果不打工，就生活不下去。

他找到的第一份工作，便是到麦当劳做夜间兼职。他的工作几乎是无所不包，从前台到后台，从里间到户外，永远没有轻闲的时候。老一点儿的员工见他是新来的，还是亚裔，就想办法让他多干活儿，使唤他成了家常便饭。除了在麦当劳当夜间兼职外，他还在高尔夫球场当过球童。(注)

在子女零花钱的问题上，王永庆和李嘉诚都异常的严格和苛刻。这样的“铁石心肠”正反映了父辈企业家的用心良苦，而这一点也反映了新生代多大程度上能够继承创一代所拥有的最重要“特殊资产”——优秀的企业家精神和价值观。

9.2.2 强制性的职业规划

企业家时常禁不住对孩子说：“将来这些都是你的。”但是却忽略了这句话可能引发的后果。如果核心的管理人员听者有意，也许会觉得在这家企业里做没有任何前途而生去意。如果子女听到，也许不是感到荣耀和兴奋，而是感到压力重重。而最具讽刺意味的是，父母往往是最后

一个知道他们想法或决定的人。个中原因可能在于他们并不想伤害父母的感情，也觉得父母并不会支持他们的决定，甚至最后削减他们的津贴与补助。

一位在家族企业中工作多年的女性家族成员本已经打算去其他公司，重新开始一份新的工作，并且已经准备入职。然而，父母和客户的一段谈话透露了将来会把她作为接班人来培养，让她改变了跳槽的想法，也让她最终没有选择自己喜欢的行业，而是留在了家族企业继续工作，但是对于家族企业，她可能并不是作为真正的“守护者”而存在，在未来某天若家族企业遇到了困难，她首先可能想到的是如何出售而非守护。(注)

另外还有一个原因是，新生代对于创一代的产业并没有太多的兴趣。他们想在另外一个行业证明自己的实力，进而得到父辈的认同。

| 案例9-7 |

2005年，浙江理工大学经管学院上学的金津休学，开始创业，成立杭州渡口网络科技有限公司，经营3D游戏行业。金津的父亲为精工集团董事局主席，如今总资产已达200多亿元，主营钢结构建筑等。

2008年，人民电器集团董事长的儿子郑纬宇从人民电器离职，随即在杭州召集了一帮人，开发一款名为“足球风云”的游戏。谈到创业的动机，郑纬宇认为只想证明自己给父亲、给家族里的人看。

同样，也有一些新生代成员从事创投、新能源等领域。据相关调查，61.8%的创业者，其创业的领域与家族产业无关。(注)

如今，金津和郑纬宇在其从事的领域已经是风生水起。有时候，强制性的职业规划会起到相反的效果。如果对于家族行业真的没有兴趣，

那么即使被硬拉去接班，也是谈不上什么“领导力传承”的，最后的结果未必会如创一代所设想的那样。

| 案例9-8 |

2015年，山西海鑫集团破产重整进入法律程序。这意味着，作为董事长的李兆会已经败光百亿身家，因为海鑫集团现有负债及对外担保数字约为104.59亿元，而他的资产也不过只有100亿元，已资不抵债。

2003年海鑫钢铁已经发展成为资产规模超过40亿元的地方支柱企业。但是在2003年的农历新年之前，掌门李海仓在办公室突遭枪杀。然后在爷爷的主持下，对接班没有丝毫准备、年仅22岁的李兆会成为海鑫集团的董事长。(注)

然而，接班之后的李兆会似乎对钢铁行业并没有兴趣，偏向投资领域，当然这并没有错。但在继承的责任下，他不得不将实业挑在肩上，却又疏于打理，任由其无序发展，最终溃败。(注)

当创一代不幸离世，那么新生代是否还会像创一代那样对家族事业充满热爱和激情，仍然从事家族企业所延续的行业？还是会转战其他个人感兴趣的领域，而顾不上管理家族企业？试想乔布斯的孩子接班苹果，是否能够拥有和乔布斯一样的热忱和天赋，其领导力能够超越现在的苹果公司CEO库克？

9.2.3 失当的分权与授权

在领导力传承过程中，创一代有时候也存在某种“恋权”的心理，因此不愿把关键的权力交给新生代。更重要的是，一代不知从何开始交接权力；而二代也无法领悟到家族企业中的一些核心关键点。

对于传承来说，最重要的是能够将企业的控制权以“循序渐进”的方

式交给二代接班人。而有效的授权行为，一方面能够提高公司的运转效率；另一方面，能够让企业的领导人抽出更多的时间从事其他事情，包括为企业设计未来的蓝图、拓展新的领域以及筹划企业转型等。那么，我们应当如何进行有效的授权行为？通常而言，步骤包括[注]：

· 准备一份对目前工作的详细描述，就工作的内容可按不同的部门进行划分，例如，销售、维护、人力资源、市场规划等，其中的核心工作可描述得尽量翔实，应当优先完成的工作尽量写在前面，可按重要性进行排列。

· 将第一步的工作，与下属的工作内容通过图表的方式相连接。例如，销售方面，与销售经理的各个区域的销售计划相联系。

· 将下一级工作的内容与上层的工作通过结构图的形式描述出来。

· 从工作的内容角度，挑选最适合该工作的人选，同时就工作岗位进行调动；挑中的候选人既可以是接班人，也可以是公司的员工。

· 将手中的一些工作，从较边缘的开始，逐渐分配核心的工作给予下属。比如有些会议，就可以安排下一级的部门主管去代替出席。

· 当你专注于其他活动时，就一些事项可临时要求其他人来代替决策，同时应当就这些事项提供具体的指导。

· 就下放给下属的这些工作内容，进行及时回馈以备做出后续的调整。

在这些步骤当中，需要注意一些问题。首先，挑选的部门领导并不一定就是未来家族企业的领导人，当你发现这些人并不能够很好地适应领导岗位时，可以撤换；其次，只有当二代真正愿意参与家族企业经营时，才可考虑将其中的一些关键工作内容授权他们去行使。最后，如果家族成员能够适应岗位的要求，但是若对家族事业并不感兴趣，那么我

们建议挑选适合其兴趣的岗位。

9.2.4 亲中选“熊”？

在挑选接班人的时候，在“亲中选贤”和“贤中选亲”之间，企业家可能会更倾向于前者，即从家族内挑选，而且是从家族男性成员中挑选。而这种倾向性的风险在于，出于家长的偏爱和偏见，“亲中选贤”没实现，反而变成“亲中选熊”。

作为所有者，家族企业领导者希望家族企业的所有权能够牢牢地控制在自己的家族，至少是自己直系家族手里，即便其能力不及外人。

| 案例9-9 |

一家经营运动品牌的家族企业，由于二代中没有合适的继承人，创一代就把接班的候选人选限定在三代身上，他认为第三代中那位仅有四岁的长孙，应该来接手家族企业。然而，他并没考虑到，四岁孩子的真实想法不确定，在未来十几年、几十年内是否会改变。

他在董事会提到，家族企业必须由他的直系血亲来接班，同时不能让女性来接班。但是，他却未考虑到自己年事已高，急需一位人帮助打理家族企业，也不愿意把大权暂时交予非家族成员的CEO。注

显然，这位创一代想通过自己的意志、主观愿望来决定自己后代成员的未来职业走向。到底应由谁来决定接班人是否“有能力”接手家族企业？不妨看下一个案例。

| 案例9-10 |

Abarta Inc.是一家位于匹兹堡的家族企业，专门从事无酒精饮

料、能源以及冷冻食品生产，公司成立于1933年，如今已经传至第三代和第四代的手中。在第二代传承人约翰（John）实施领导力传承计划时，他们遇到了阻碍，发现单独由CEO去推动传承计划会导致执行力非常低下。

于是，他们成立了传承委员会，企业的董事和外部咨询人员成为这个委员会的主要成员。传承委员会认为应当对三个候选人进行全面的测试，以了解他们各自的优点和弱点。然而，在若干年的评估后，他们发现这三位接班人在当时还并不十分适合接班，于是约翰又继续担任了几年公司的CEO。最终，其中一名接班人成功通过评估，并成为家族企业的第三代传承人。而今，公司生产的冷冻食品在美国占据了60%的市场。(注)

不同行业、不同规模的企业需要的是不同的领导者。而谁能够决定一家家族企业需要何种领导者呢？

笔者在为家族企业担任董事或者提供咨询服务时发现，不少企业家会倾向于从"便利"的角度为自己的已成年孩子创造高管的角色，而不是根据岗位需求来明确岗位候选人。这样的主观性会在实践中遭遇问题，而在这个时候，对家族企业最了解的莫过于家族企业董事等高层，他们熟悉家族企业真正需要什么样的领导者，能够相对中立和客观地给予意见。而一旦获得他们的支持，接班人后续的工作开展也会更加顺利。此外，可以引入外部独立咨询机构，借助它们更加科学地培养和考察接班人。

9.2.5 家族信托计划过于僵化

不可否认的是，家族信托在税务筹划、资产保护以及减少家庭变故方面有着特殊的优势，很多家族企业都曾经运用了家族信托来作为股权传承的工具。但是信托只是一个工具——就像一名武将可以佩刀，但是佩了刀不等于就可以打仗。

信托所解决的问题并不能取代领导力传承的作用。首先，信托计划主要解决的是资产的传承问题，而对于家族企业的愿景、家族的精神以及领导力培养，难以通过信托来解决。其次，领导力和家族治理、企业治理的实践对于成功传承的实现很重要，而信托架构在这些方面作用有限，所以就必须配备其他工具和筹划安排方可达到优化的效果。最后，信托的设计和执行相对保密，下一代成员很少能够在信托设立时提出自己的看法，更多的是只能被动接受信托计划。信托计划一旦制订，如果家族成员未来发生不可调和的矛盾和冲突，那么，信托无法安排“退出”（除非在设立信托时进行了考虑和设计）。所以，如果信托计划没有个性化定制设计，模板化的弊端就会在未来由于家族矛盾而被放大。

所以家族信托固然有帮助，但应充分考量企业的“权力”安排、接班人的领导力水平，更好地将企业、家族的治理（包括领导人的考评和更换）和家族信托的文件相结合。

---

1. Ronald P.Smyser.Family Business:Practical Leadership Succession Planning.Aboot Press.2014.
2. 张甄薇.王雪红传［M］.北京：华夏出版社，2013.
3. 范博宏.交托之重［M］.北京：东方出版社，2014.
4. 赵忠心.家风正，子孙兴［M］.北京：北京理工大学出版社，2015.
5. Ronald P.Smyser.Family Business:Practical Leadership Succession Planning.Aboot Press.2014.
6. 陶涛，于一.财富们怎么想：中国富二代调查报告［M］.北京：中国友谊出版公司.2012.
7. 山西前首富李兆会经营百亿公司10年后致其破产，来源于《中国新闻周刊》，转载自http://money.163.com/15/0713/10/AUD99MFV00253B0H.html.
8. 陶娟：山西富豪李兆会并非“炒股败家”：炒股十年赚42亿，来源于《新财富》杂志，转引自http://stock.hexun.com/2014-10-28/169792168.html.
9. Ronald P.Smyser.Family Business:Practical Leadership Succession Planning.Aboot Press.2014.pp.56-58.
10. Ronald P.Smyser.Family Business:Practical Leadership Succession Planning.Aboot

Press.2014.

11. Kelly Lecouvie & Jennifer Pendergast.Family business Succession—Your Roadmap to Continuity.Palgrave Macmillian pp.75-76.

9.3 赢在执行：领导力传承规划路线图

> 作为企业的创一代，首先应该清楚自己的家族到底需要一位怎样的领导。

仅仅知道以上领导力传承可能遇到“盲区”，对于真正执行领导力传承计划而言，可能还远远不够。作为企业的创一代，首先应该清楚自己的家族到底需要一位怎样的领导。之后，方可更加有针对性地执行传承计划。如果这些问题都没有想清楚，那么最终达到的效果可能是“南辕北辙”。

9.3.1 制订传承计划之前必须回答的关键问题

· 家族对于家族企业领导人是否有某种期待？如果在我们的家族成员中并没有满足这种期待的人该如何处理？是否可以考虑由非家族成员暂时接班，直至家族成员可以胜任？

· 若商业环境的改变使得目前的管理层都不具备相关经验和技能，是否考虑从外部聘请符合条件的人员？如果下一代没有合适的接班人，是让这一位置空缺还是从第三代中挑选接班人？

· 如果接班对于能力和经验的要求非常高，是否可以考虑以团队形式接班？团队中只包括家族成员还是可以同时容纳非家族成员？

· 家族企业的传承在家族当中是否有一些明示或者暗示的规则？家族所有成员是否知道这些规则？之后的传承是修改还是维持这些规则？若要修改，又通过何种方式进行？

需要注意的是，我们是为家族企业的未来挑选掌门人。所以，一方

面，随着环境的改变，之前的领导力模式并不太适合将来10~20年的企业发展，创一代采用的粗放型增长模式、企业领导人的个人风格有时候决定了企业的成败；而今随着法制的健全，政商关系日趋规范，领导力因素也在变化；另一方面，随着企业规模的增长，过去的领导管理方式可能并不适合现在和将来的家族企业。

9.3.2 领导力传承的要素和流程

（一）角色定位：父亲？董事长？股东？

作为父母来说，帮助儿子成才是分内职责；但是作为企业家，更多的是需要考虑企业的问题，此时，企业家应该用公平的眼光看待所有的内部和外部继承人。有一位在家族企业工作的新生代，担任客户经理。根据公司的规定，他必须每天早上7点向他的父亲报告工作计划。然而，他每次都是10点钟以后才去上班。为了避免和儿子之间的冲突，父亲默默地容忍了他这种行为，最后导致的是整个客户服务团队低效，经常被客户投诉。[注]

显然，这位父亲没有分清楚自己角色，在公司，他是董事长，他儿子是部门经理；在家中，他是父亲。而他显然搞混了这两个角色，在公司当中，为了避免矛盾而产生难堪，他选择了如父亲般的容忍，而在家中，他又因为儿子在公司的工作不尽如人意而大发雷霆。

柳传志说，管理企业不能“儿女情长”，“企业应该遵循的最根本原则就是发展，而从发展的角度出发，企业就必须上进，内部就必须引进竞争机制……不能把企业当成一个真正意义上的家是必然的。在家里，子女可以有各种缺点，犯各种错误，父母最终都是宽容的，在企业则不可能这样”[注]。

（二）对于企业现状进行评估

1.前景光明的企业

企业成员（包括家族成员、非家族成员）大部分了解家族的愿景、使命、价值、战略以及目标。他们执行、参与、保护家族企业，尽其所能为家族企业工作。创始人、股东、管理层以及员工对前景充满信心。

2.可能陷入泥沼的企业

企业员工只是偶尔表现积极，经常坐等某些事情发生，他们更加关注从其他地方赚取钱财，而企业的绩效也并不稳定。

3.濒临危机的企业

家族成员虽然在家族企业工作，但是都有其他副业，甚至有侵害企业利益的情形，例如收取回扣或者跟竞争对手有千丝万缕的关系。家族企业的资金流向不明，财务制度不健全。

如果家族企业还处于第一种和第二种情形，那么还是值得进行传承的，当然这还要结合其他因素（包括领导力梯队、二代接班意愿和能力、外部环境）综合考虑评估。而如果家族企业处于第三种情况下，那么作为企业家，显然有着比传承更紧迫的事情，因为这样的企业需要“大手术”才能渡过危机。

（三）时间节奏把控：领导力传承vs.所有权传承

本章反复强调，在进行传承规划时，首要考虑因素是领导力传承安排，在此基础上再进行所有权的传承安排。这并不是说所有权的传承就不紧迫，而是因为没有考虑领导力因素的所有权传承安排往往会失败。过早地将企业的全部所有权交予二代手中，这个行为本身可能不可逆——既不利于其摆正心态学习，也可能给企业带来不可挽回的损失。然而，对于领导力传承和所有权传承安排，不要误认为前者“重要”，所以就忽略后者，因为人生无常，如果没有任何所有权传承安排，企业家的

突然离世就会完全打乱领导力传承的完美布局。所以，在时间上，两者必须双管齐下。

领导力的传承通常需要投入较长的时间和大量的精力，不能“坐等”完成领导力传承再去想股权安排。所有权的传承同样需要严谨和审慎的评估和考量，并且要结合企业家对领导力传承的想法，涉及继承、股权架构（含公司重组）、税务筹划、信托、套现退出等问题。

对于面对传承决策的企业家来说，要在相对短的时间内做出一系列正确的判断，是极具挑战的。因此，借助专业的顾问力量就变得极为重要。

（四）为候选人确定职位

在确定候选人时，首先，要对家族企业各个部门的岗位、各个负责人的职责以及高层领导者的职责进行描述。其次，客观评估候选人的能力、精神、特殊的才能、弱点、专业技能以及对家族企业未来愿景的期望等。基于这些信息，挑选合适的候选人进入相应的岗位进行锻炼。在确定候选人时，应当明确候选人的范围，诸如只能在直系血亲中确定，还是可以允许旁系血亲、姻亲以及非家族成员成为候选人。

在这个过程中，企业家应该首先从企业的需求出发来判断企业需要什么样的人才和领导力，再思考自己的家族成员中有谁具备这样的能力或潜质，而不能倒过来。只有这样，自己的判断才能真正客观。

（五）确定激励政策

不仅公司的员工和高管需要激励，新生代同样需要激励。薪酬安排应当尽可能依据市场竞争的规则来进行，而不应该过多地考虑其作为家族成员而给予特殊待遇。而在心智的培养和鼓励上，则刚好相反，创一代要给予新生代家族成员额外的关注，包括家族荣誉感、责任和家族的

凝聚力——这是领导力传承的一个重要组成部分，而这种激励的价值远胜过薪酬上的激励。

（六）确定所有权的架构

在以上步骤完成之后，其实已基本能看出来候选人中谁可以真正接替掌管企业，这时候所有权的设计就应该进入执行和实施阶段。如何给予真正的继承人足够多的股份，而又避免未来其“一股独大”而侵害家族其他成员利益，这也是传承筹划中的一个考量重点。在所有权的传承设计中，如何综合运用家族信托、多重股权架构、金字塔架构等工具进行优化安排，同时兼顾时间的节点和领导力传承，这是一项艰巨的任务。

9.3.3 传承的生命周期

在本书的第2~3章，我们介绍了“生命周期”在人力资源管理和资产配置中的重要作用。而在领导力传承时，创一代同样也要关注“生命周期”因素，通过投资和培养二代的“人力资本”来达到提升家族成员综合能力以及接班水平的目的。因生命周期管理往往具有“不可逆性”，即一旦错过某个时间阶段、节点，要再回过头调整和改变，就会付出更大的代价。

（一）心理准备（0~25岁）

在这个阶段，是候选人的性格和能力初步形成期。这当中需要关注，首先，儿童时期（0~13岁）的经历非常重要，在这一时期，他们能够形成对商业的初步认识，同时他们也能够从父母身上习得家族企业的价值观。然而，在现实中，有的家族过于强调通过在商业中来培养这方面的能力，他们早早地就让孩子到公司工作学习，让他们认识客户，期许能够将家族的价值进行传承。实际上，非商业的活动往往更能传递家族的价值观与企业家精神。例如周末陪同父母一起去医院当义工，或者

参加慈善活动。㊟其次，获得“教育”。这个教育并不仅仅是说拿到MBA或者其他进学位，而是形成一种终生学习的习惯，这种习惯从小就需要的培养。创一代通常并没有获得很高的学历，但这并不是说，教育就不重要，相反，他们往往一直都处于不断学习和成长之中，李嘉诚就是一个典型例子。那么这种自我学习的模式是否也适用于新生代？相关研究发现，在家族企业中，任职的家族成员学历普遍要比外来人员要低，这需要引起家族企业的重视。㊟最后，是积累工作经验。3~5年的工作经验对于候选人来说非常重要，这可以让他们认识自我，更为重要的是，允许他们有犯错的机会，同时有更开阔的眼界。

（二）进入企业（20~30岁）

候选人在20~30岁这段时间可以进入家族企业接受更多的训练和能力的培养。这一阶段，同样也有几个方面要注意。首先，候选人应该通过正式的聘用手续进入家族企业，而非通过非正式的渠道，跟家族企业没有任何的法律关系。候选人不应该给人产生高人一等的感觉，最好是对企业其他成员保密。其次，进入家族企业并非强制性选择。候选人应该有权选择最适合自己的岗位和职业。针对候选者，他应该清楚：这是否是我想要的职业？这个职业能否实现我的目标？是否有更好的选择？我能否和家族成员一同工作等。许多创一代仅仅把接班计划装在自己的脑子里，而忽略了与接班人之间的沟通和交流。使得新生代成员完全不知接班计划。最后，候选人应从基层开始做起，这样，一方面，他可以更加熟悉家族与企业的雇员，并帮助其习得特定的技能；另一方面，也有助于其在员工当中树立威信。

（三）商业技能培养（25~35岁）

在候选人进入家族企业之后，要对其进行商业技能的培养。一方面，候选人需要从具体的岗位部门开始做起，以此获得真正的基本的技能，同时，也要有客观的评价者对其表现进行评价和比较；另一方面，

挑选一位导师来帮助候选人进行技能的培养也很重要，这位导师可以是家族企业非家族的董事会成员，也可以是外部咨询顾问。

（四）领导能力培养（30~40岁）

在30~40岁这个阶段，候选者最重要的任务就是在员工中树立权威。这就要求候选者在获得基本技能之后要在不同部门之间换岗以培养领导力。《纽约时报》的亚瑟·苏兹贝格（Aurther Sulzbergeer）在从他父亲手中接过董事长职位之前，用了16年的时间来进行传承，其中有9年时间是在家族企业，他分别担任过记者、广告员、销售员及公司策划等职务。[注]也有些家族企业会把候选人放入一个全新的领域进行锻炼，此时应注意，在开拓新领域时，应当设立止损线，包括金钱和时间的限制。

（五）婚姻和家庭的重要性（25~35岁）

这里需要补充的一点是，婚姻和家庭对于接班的重要性，这是创一代、接班人以及新生代都不能忽视的问题。一方面，婚姻更像是一种荣辱与共的合伙关系。匹配的婚姻关系会使得夫妻双方的分工更加明确和有效率，美满的家庭生活会让人更专注于工作和事业而不被个人问题拖累。另一方面，从心理上来说，婚姻和家庭所带来的稳定感和幸福感，能够给予新生代的事业更强的支持。

从创一代为领导力传承所做的各项准备来看，其所经历的时间跨度较长，而其核心在于老一代人如何在不同阶段，通过耳濡目染、循循善诱，对下一代进行教育和启迪，见图9-2。只有这样，家族企业的核心价值观和代表核心竞争力的无形资产才可能得以传承给新生代。

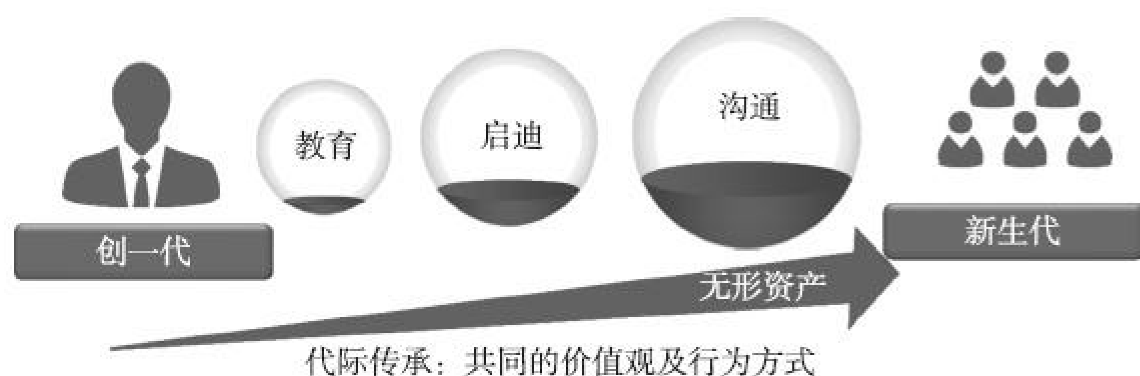


图9-2 代际传承示意图

如果上述努力获得成功，那么即便是企业遭遇经济大环境的影响，接棒的下一代人也会通过自身的努力和智慧，通过创新、转型帮助家族企业再创辉煌。

---

1. Alexander Koeberle-Schmid.Governance in Family Enterprises.Palgrave Macmillan.p.41.
2. 肖婧.柳传志的不为清单［J］.家族企业，2015年创刊号.
3. Morten Bennedsen & Joseph P.H.Fan.The Family Business Map.Palgrave Macmillan,p.165.
4. 根据对丹麦11026名家族企业的管理者以及3739名家族企业的所有者所做的调查显示，在这些角色当中，家族成员获得硕士学历的比例为22.7%，而非家族成员取得硕士学历的比例为38.6%。远远高于家族成员。而其他关于担任CEO、董事的经验也表明，家族成员的竞争力似乎并不如外部人员。参见Morten Bennedsen & Joseph P.H.Fan.The Family Business Map.Palgrave Macmillan pp.167-169.
5. John L.Ward & Craig E.Arnorff.Preparing Successors for Leadership—Another Kind of Hero.Palgrave Macmillan.p.30.

第10章 分合之妙：家族企业的股权设计

Accidents will occur in the best-regulated families.

管教再严的家庭也会发生意想不到的情形。

——狄更斯

在家族企业传承过程中，无论是“分”，还是“合”，在股权架构设计上都不简单。处理不当，就会导致家族企业的大权旁落，家族丧失对企业的控制，或者由于家族成员的内斗，导致企业丧失本有的核心竞争力，甚至亲人将家族纠纷上升到法律纠纷，要求法院对企业进行清算分割——从本来的“水乳交融”发展到了“水火不容”。

大多数的家族企业希望维持“合”的局面，而家族企业股权的分配和安排是家族企业传承中极为关键的一步，因为这可能涉及未来十几年甚至几十年整个企业的走向。没有一套完善且量身定制的股权传承计划，家族企业很可能在代际传承之后举步不前，资产大幅缩水，很快在市场竞争中被淘汰出局。

本章围绕传承中股权的“分”“合”问题，分析家族企业所特有的矛盾，探讨各种可能的传承架构与传承路径。

10.1 控制之重：家族企业股权设计的挑战

2011年KPMG对澳大利亚658家家族企业所做的调查显示，在家族企业所面临的挑战中，最重要的是“如何保持家族对于企业的控制”。超过60%的受访者认为这是“重要的”一个问题，其中近31%的受访者认为这非常重要。而紧随其后的则是“如何平衡家族事务和企业利益”以及“如何准备和培训家族企业的接班人”。注第一个问题，即企业控制权问题和股权设计密切相关，而后两个问题则是家族治理的重要组成。家族企业股权设计的重要特点，就是它与家族治理的安排密不可分，需要同时兼顾。

具体分析，家族企业面临的股权控制和股权传承方面的挑战主要体现在以下几个方面：一是基于外部原因，家族企业因扩张、融资、上市等原因股权遭受稀释，而产生企业控制权丧失的风险或者由于其他股东死亡而发生的继承影响股权及治理的；二是基于内部原因，家族企业因为代际传承发生分配而导致股权分散或者企业治理冲突；三是通过家族信托等中央控制和顶层设计模式所带来的冲突和治理失灵问题。

10.1.1 家族企业的典型冲突

家族企业所独具的一些特质或特征，包括前文所提及的“特殊资产”“无形资产”，一方面构成了家族企业的核心竞争力，使其不断焕发活力，拥有相比非家族企业更高的效率和利润；另一方面，家族企业的优势却很可能因为家族成员的冲突而丧失，并迅速成为企业的包袱和劣势。

所以，在分析如何设计股权之前，必须理解家族企业的典型性冲突。首先，是家族企业“控制人”与“投资人”之间的冲突。其次，是家族

成员股东之间的冲突，将家族内部本来具有的非常强大的凝聚力，“核裂变”成为巨大的破坏力，其所造成的伤害要远远大于非家族企业。最后，是家族企业股东和职业经理人之间的矛盾冲突。如果我们进一步细化分析，基于角色和定位不同所产生的矛盾和冲突还有很多。

图10-1显示了耶鲁大学教授盖尔西克（Gersick）所描述的家族企业和关联人员各自角色和关系的三环模型，注该模型揭示了家族企业、家族资产和家族之间的联系与区别。家族企业在股权设计、控制权分析时，了解这七种身份中所处的位置（家族成员？家族企业股东？还是家族企业的职业经理人？抑或它们之间的结合体），是非常关键的。

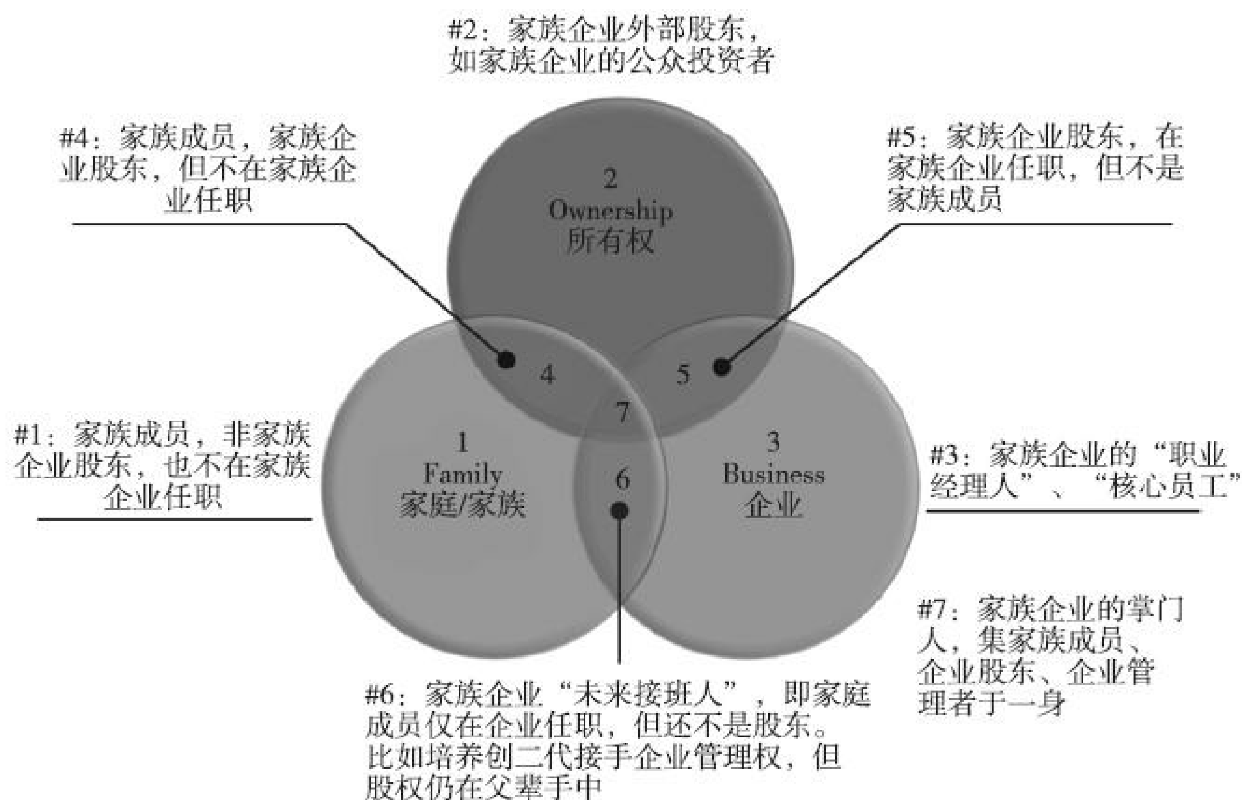


图10-1 耶鲁大学盖尔西克教授的三环模型理论

据此，就能够描绘出家族企业各方存在的潜在冲突及其解决方案，否则，很容易被家族企业表面上的平静所迷惑，而平静湖面之下的暗流就会在大家长去世之后涌动。下面我们将举例说明家族企业中常见的三

种“典型性”冲突。

（一）家族企业的所有权人和外部投资者的冲突

家族企业凝聚着创一代乃至几代人的心血，因此家族成员对家族企业有着一种特殊的感情，这种感情伴随着家族企业长远的发展和愿景、承担合理的风险、善待员工等方面胜过非家族企业。

| 案例10-1 | IBM：创业者和投资人的“长期利益”博弈

小沃森在接班后不久，开始了一项总共耗时5年、花费50亿美元、雇用了6万多名新员工、建立了5座新工厂、投入甚至超出“二战”时制造原子弹计划的投资的巨大项目，研发生产IBM360主机，首次让计算机具有兼容性。

这一举动被当时的《财富》杂志称为“50亿美元的冒险”。当时正值IBM巅峰之际，总裁小沃森却将整个公司的命运豪赌在计算兼容性这个概念以及这个将取代自己已有产品线的新产品上。如果失败，IBM现有的计算机业务将很快被竞争对手赶上，并且面临高昂的负债，这一切都充满了冒险。然而，这一豪赌获得了巨大的成功，奠定了IBM在计算机领域不可撼动的地位，1965年，数百台360型电脑出厂交付使用，到1966年底，已有8000台电脑出厂，使IBM年收入超过40亿美元，税前利润高达10亿美元。小沃森和IBM将竞争对手远远地甩到了后面，这个具有远见卓识的举措让IBM公司成了史无前例的大赢家。

然而，在被职业经理人和华尔街影响下的今天的IBM公司中，这样的家族企业传奇似乎再也没有延续的土壤。2016年发表在《福布斯》的一篇文章中，提到了上市公司被华尔街短期逐利意识绑架、公司长期发展难以为继的困境，而IBM成为一个反面的例子。从2006年开始，当时的IBM全球董事长兼首席执行官彭明盛（Sam Palmisano）开始了一系列“大刀阔斧”的改革，主要是砍掉各类开支并且进行大规模股票回购，每股收益在五年内翻了一番。这也使

得巴菲特在2011年对IBM追加投资100亿美元。当彭明盛在2012年离任时，他获得的净收入总额高达2.25亿美元（包括股票、期权、养老金等）。然而，这种通过砍掉成本的方式给公司带来短时间业绩翻番的结果是什么呢？根据《商业周刊》的评论，IBM业绩增长背后实际上却是下降的总收入、失败的收购、逐渐丧失竞争力的技术优势、日益沮丧的员工以及存在瑕疵的商业模式和羸弱的未来发展愿景。

所以，在彭明盛离任之后，IBM的收入连续15个季度下降，股票缩水了35%，而标普500指数却在同期上涨40%。当然这样的问题并不发生在所有的美国上市公司身上。该文作者指出，Google、苹果、亚马逊、Facebook、联合利华这些同样是上市公司，其管理层的目标关注点则是为客户提供价值，股东的价值回报只是结果，不是目标。

我们想象一下，如果小沃森仍然担任IBM的董事长兼CEO，他是否会采取这样的杀鸡取卵、挥刀自宫的措施，通过压缩开支，将公司的未来赌在华尔街投资人的好评与公司的短期股价表现上？

这就是家族企业所要面对的家族与投资人、职业经理人之间的矛盾。也许正是基于这方面的原因，一些世界500强的家族企业选择不上市，例如家具产业巨头宜家（IKEA）[注]，他们不想在投资人面前公开家族的产业，更不想丧失控制权。

历经五代传承的美国庄臣公司（SC.Johnson）愿意牺牲短期盈利，一直把化工产业的环保和消费者健康放在首位，永远走在法律和工业标准的前面，只有家族企业能够做到这样。[注]也有企业家付出了行动，在上市之后又退市，戴尔电脑的创始人戴尔在其家族办公室MSD Capital的帮助下，完成了退市。国内也有不少家族企业上市之后最后也想退市，就像俞敏洪多次在不同场合提到，自己非常后悔上市。早在2005年，新东方的创业元老们开始在董事会上逼迫俞敏洪接受风险投资，接

受上市，俞敏洪拒绝了。他的理由是，怕上市破坏了他一直追求的“做事情的从容和理想”。在僵持了半年之后，俞敏洪才最终妥协。[注]

他们或多或少地感觉到，外部投资者的关注点，仅仅在于企业的估值、每股收益以及股票价格是不是高。同样，非上市公司也会遇到这些情况。那么，所有者和外部投资者的不同到底体现在哪些方面？

就投资者而言，他关注的是资金回报，而所有者所要关注的问题非常多。首先，家族所有权人当然也要关注资金回报，但是这种资金回报相对于投资者而言是更加长期的，[注]可能会是两年三年甚至更久，而投资者更多的会是以年度财务报表等作为参考依据。其次，家族所有权人会关注企业的荣誉、无形资产（含领导力）的维护和传承、后代（接班人）培养以及员工等诸多投资者较少会关注的要素。对于企业愿景，投资者更多关注的可能是如何将其和投资回报进行一个转换。再次，所有者对于家族企业会有一种使命感。这种使命感来源于所有者对家族企业的归属感。

家族所有权人会关注企业的荣誉、无形资产（含领导力）的维护和传承、后代（接班人）培养以及员工等诸多投资者较少会关注的要素。

综上，家族企业所有者对家族企业存在着更多感性上的考虑，其不仅仅希望从家族企业当中获得资金的回报，还希望能够保护家族企业，进而将家族企业世代传承下去。所以，一方面，家族成员有一种使命感，这种强烈的使命感促使家族成员想方设法地将家族企业经营下去；另一方面，家族成员希望能够牢牢地将家族企业的控制权掌控在自己手中，让家族企业听从家族的安排。

那么反映在股权的设计和安排上，对于创一代和家族控制人来说，就要关注自己的股权是否会在未来存在被稀释、权力旁落的可能性？在

吸引外来资本投资的时候，应该如何关注股权的比例避免家族丧失对企业的控制？在签署投资协议、股东协议的时候，哪些条款应该特别关注？如何创设股权架构能够避免未来的大权旁落或者遭遇恶意收购？为了可持续发展，民营企业在上市与否上如何选择？这些问题都将在本章的后面部分谈及。

（二）股权分散导致的群龙无首和众口难调

另一个典型性冲突来自家族股东由于代际传承而导致的过度分散。代际传承之后，家族企业的股东增多，股权开始出现越分越少的趋势，虽然家族企业可调控的“人力资本”增多了，但是这并不等于家族企业的平均“人力资本”相应得到提升。相反，沟通成本的增加，“搭便车”的增多，诸多股东之间的众口难调，企业的管理成本徒增，发展可能裹足不前。

| 案例10-2 | 利丰集团的重组与重生[注]

香港的利丰集团最早由冯柏燎先生和李道明先生于1906年在广州创立，第一代冯柏燎先生去世后，李家就退出了利丰。冯柏燎去世之前，将利丰的控制权交给了次子冯慕英，股权分给了他的十几名子女。冯慕英去世前又将公司的控制权交给了三弟冯汉柱，并把手上的股权分给了自己的七个子女。而冯汉柱生重病后，将其在美国的两个儿子冯国经和冯国伦兄弟叫回来继承家业。兄弟两人放弃在美国的事业回到家族企业，他们发现了两个棘手问题。

第一个问题是，利丰的股权非常分散，经过三代的分配，已经散落在35个堂兄弟姐妹手里。而他们兄弟两人的股份加在一起只是少数，而传统贸易生意已经开始走下坡路，企业面临转型，要想要大刀阔斧进行改革、转型，让诸多股东步调一致支持他们俩实在是阻力重重。

第二个问题是，因家族股权分散使家族企业内部产生了一些腐

败问题，如家族成员利用自己的职位收取回扣，还引进自己的亲戚朋友一同收取回扣，要进行整顿，作为小股东是难以做到的。

冯氏兄弟凭借父亲的声望和人脉，向香港的好几家大银行贷款，共计80亿港币，在市场上收购公开流通的已经在香港联交所上市的利丰公司股票，最后完成了利丰的退市，再按照退市的股价追加80%的溢价从亲戚们那里将股票全部买回。整个回购过程持续了两年，冯氏兄弟终于从35个家族股东手里回购得家族企业的股权。事后，他们回忆说，这是他们一辈子最受煎熬的两年。

之后，两位兄弟将利丰再度上市，用发行股票获得的融资归还银行贷款，同时对企业进行转型，从传统的贸易公司转型为供应链管理公司，使利丰成为香港最受人尊敬的家族企业之一。

上述案例说明股权分散所带来的管理低效、人浮于事甚至系统性腐败，而利丰集团第三代的这两位兄弟在完成了公司的股权重组收购和企业转型后，也吸取了上一辈的股权分配教训。从现阶段的安排来看，冯国经已把他手上的家族股份转移到了信托安排中。

这种不再将股权直接交给下一代成员，而是把将要传承的公司股份安排在信托中的方法，也被称为“顶层设计”的架构，即家族企业的主要股份集中由一个信托或者基金会持有，而家族成员只能够作为“受益人”，而无法直接触碰公司的股权，无法处置股权，这样就确保股权一直集中在一个“实体”中，也避免家族成员在直接拥有了股权之后将家族企业的股权抵押、出售给外人，导致家族企业落入他人之手。

这种“顶层设计”的股权传承模式具有其明显的优势，而且为香港不少大型家族企业所采用。但是这种通过信托持股的方式也存在潜在风险，并暴露出严重的问题，我们在后面的章节中会提到。

（三）家族凝聚力悖论

虽然家族企业由于血缘关系而有天然的凝聚力，但是仍要经受“利益”的引诱和考验，处理不好，就会火山爆发成为吞噬家族企业的岩浆。

一方面，家族企业与其他企业的一个重要不同之处在于，凡是家族企业的所有权人，一般情况下都是所谓的“一致行动人”，能够将分散的股权进行集中，进而在有外部投资者的情况下产生公司法下的股东多数决现象。在LVMH恶意收购爱马仕（Hermes）的案例中，爱马仕控股家族通过成立控股母公司的形式，将家族股权悉数装到了控股母公司当中，成功挫败了LVMH的收购。㊟这种强大的凝聚力无疑能够让家族和家族企业同时受益。另一方面，家族企业又存在着一系列内部角色冲突，很容易演变为家族矛盾。

下面我们分析在本书第1章提到的排名《福布斯》前十位的科氏工业（Koch Industries）案例，科氏工业曾被认为是世界上最赚钱的非上市家族企业。早在2008年，科氏工业年销售额达到980亿美元。然而，作为一家家族企业，它也曾遇到家族企业股权和管理权的问题带来的兄弟互斗、分崩离析的问题。

|案例10-3|科氏（KOCH）家族的兄弟之争

科氏工业由弗雷德·科克（Frederick Sr.Koch）创立于20世纪60年代，当时主要经营产业为炼油。而如今经过一百多年的发展，其产业已经囊括至化肥、原油开采、炼化、贸易、管道运输、农业和畜牧业、金融服务、道路沥青等。创始人弗雷德·科克育有四子，分别是长子小弗雷德（Frederick）、次子查尔斯（Charles）以及双胞胎兄弟大卫（David）和比利（Billy）。四个儿子从小就在弗雷德的严格教导下长大，在节假日，他们都要到公司里来帮忙，孩子们不得反抗，权威主义在科氏家族中盛行。小弗雷德虽然和父亲同名，但是却不受父亲的喜欢，老早就明确表示不会把财产传给他。第二个儿子查尔斯最像弗雷德，具有雄心同时努力工作。

比利则从小对父亲偏爱于查尔斯耿耿于怀，同时由于年龄较小经常受到查尔斯欺负。

当老弗雷德去世之后，权力的真空显现，儿子之间的间隙也已久。家族战争瞬间爆发，先是比利秘密地想要将查尔斯移出董事会，被查尔斯发现后，查尔斯联合了大卫，将比利清除出董事会并将其开除。此事之后，查尔斯和大卫将比利和小弗雷德的股份全额收购，收购的价格在当时（1983年）高达11亿美元。

比利被开除以后，他仍然没有停止斗争，比利认为就这次收购，自己收到的钱太少了，他应该获得更多的财产，因此将查尔斯告上了法庭，为此他花费了10年的时间以及百万美元的诉讼费，而结果却是败诉。

虽然经历了两次失败，但是比利还是未放弃。最后，他将矛头对准了公司，比利控告科氏工业用不可靠的计量方法来计量油量，借此从印第安原住民当中窃取原油。这场诉讼持续了将近20年，最终双方和解收场。[注]

虽然科氏工业最终幸免于难，但是另一家兄弟相争的中国香港企业就没那么幸运了。

| 案例10-4 | 镛记酒家股权风云[注]

人称“烧鹅辉”的镛记创办人甘穗辉在港出生，由中环经营烧味大排档起家，先后娶四名妻妾，共有11个儿子和7个女儿，第三代接班人甘键成（原名琨胜）、琨礼以及琨岐，都是第三任妻子麦少珍所生。后来，甘穗辉买下“镛记”，主营烧腊，开始吸引一班食客。1964年，甘穗辉买下现在的威灵顿街铺，开始大展拳脚。镛记在1968年被美国《财富杂志》选为世界第十五大食府，也是唯一一家入选的中式食府。

甘穗辉生前设计的“均衡”经营权分配对于酒店早期的发展功

不可没。股权纷争之前，家族第二代的三个儿子“兄弟同心，其利断金”，协助父亲打造了一块金字招牌。甘键成1973年已获父亲首肯担任酒家总经理，后来琨礼、琨歧加入，一直以来都遵循着“权力均等，重要决定集体征询意见”的原则。

然而，这种平权式的传承机制没能使镛记在后续的经营上一路乘风破浪。据代表甘键成的律师透露，甘键成和甘琨礼两兄弟各持有镛记45%的股权，余下的10%由妹妹甘美玲持有。但是在甘键成不知情的情况下，甘琨礼取得胞妹所持有的10%股权，使自己的股权由45%增加至55%，成为镛记控股的大股东。之后甘琨礼安排儿子进入董事局，不仅影响了甘键成的控制权，限制他解除集团的财务文件，更令他对甘琨礼失去信心，因此希望将股权出售给甘琨礼后退出董事局，据此向香港法院申请清盘。而据香港《东方日报》2015年12月18日报道，镛记酒家的母公司已经正式开展清盘。而此次清盘涉及的资产也达到近20亿港元。

所以，上述两个案例反映的共同点是，家族“战争”都在父亲去世之后爆发。而问题都源于家族的二代（兄弟）之间的股权和控制权的分配和设计上的疏忽与瑕疵。对于家族企业来说，内部“核裂变”所导致的创伤比非家族企业更大。对于非家族企业来说，股东的意见分歧可能只是“在商言商”，各方“不打不相识”；而对家族企业来说，纠纷和争斗则很容易被认为“家族的背叛”，伤痕常常难以弥补、无法痊愈。

10.1.2 企业治理、股权结构和股东协议

当家族成员组成比较简单时（例如独生子女家庭），对于谁可以获得股权、获得多少股权以及哪些成员可以进入企业工作往往不太有争议。然而，随着家族人口的增多，就会面临一个关键而且复杂的问题——家族哪些成员可以在什么时候获得家族企业的股权？是在孩子中平均分配，还是将企业的控股权交给一位自己特别信得过的孩子？如何设计股权架构以保障那些只拿到非控股股权的家族成员？

（一）典型案例透视与分析

| 案例10-5 | 股权被继承与公司治理之争

赵老是一家制造业企业的创始股东、董事长，年过六旬，在企业中占股48%。过去10多年企业面临产能过剩、市场竞争加剧以及成本上升等多重压力，但是在公司二股东兼CEO李总（占股约20%）和管理层的共同努力下，成功转型成为一家高科技生产型企业，并引入了VC，企业最近几年业绩有着显著的增长，并有望在未来的2~3年内上市。

赵老和李总并没有矛盾，然而赵老的一些家事开始让李总感到忧虑：一方面，赵老年事已高，但是李总从来没听说赵老有什么传承安排，如果赵老离世，那么继承人将会是年轻的二任太太以及赵老与前妻所生的刚大学毕业不久的公子。李总心里认为，如果赵老离世，无论谁来继承股权享受股权带来的一切权益，都是天经地义，但是如果让毫无管理经验的美女太太和纨绔子弟中的任何一位来接班担任董事长，对公司的管理和运营指手画脚，那么将可能给公司带来致命的打击，而李总作为CEO在过去数年的呕心沥血和苦心经营将都可能付之东流。

对于赵老来说，烦恼其实比李总更多。虽然他自己觉得让儿子来接班似乎顺理成章，但是这位公子对于接班一家制造业企业一没兴趣，二没经验，他更喜欢投资，但是他的“投资”大都打了水漂。与此同时，他还考虑马上与一位并不门当户对的女友结婚，遭到家里的一致反对，但是赵老怀疑儿子一向主意很大，不排除其瞒着家里办理婚姻登记的可能性。

而赵老的年轻太太则也有自己的想法。认为这个赵老前妻生的大儿子接班只会把企业搞砸，而自己和赵老生的小儿子虽然没有成年，倒是聪颖乖巧，假以时日，应该会是接班的好苗子。如果企业被大儿子搞砸，自己和小儿子两人相依为命，即便分到公司股权也都变成了废纸，想到这里，她就坐立不安，所以还不如趁早把公司卖了，分到现金，找人理财更为靠谱。

赵老和李总也各自找过律师朋友，但是除了建议应当订立遗嘱或者考虑信托来进行传承筹划外，并没有更可行的建议和方法。

让我们看一看上面这个故事背后所隐藏的风险。

从赵老的角度，他开始意识到交班和传承的重要性，想把股权交给自己的大儿子，同时也分给自己的太太和二儿子，这看上去都天经地义，但是他没有意识到，他的传承计划如果没有做好，将直接影响公司最重要的股东、CEO以及管理层的积极性，并且可能毁掉自己拥有一半权益的公司。如果儿子真的像友人提醒的那样刚愎自用，一旦掌权，很有可能把公司的未来当作牌局赌了出去，后果更不堪设想。那样的话，赵老便无颜再见一起奋斗过来的合作伙伴、核心员工以及家族的其他成员。

另外，赵老也没有注意到，如果自己的大儿子真的瞒着家里在外面结婚，一旦两人将来再离婚，那么很有可能就会分走自己留给大儿子的一半股权。届时公司很可能已经上市，这些股权可能在那时已经价值几亿甚至几十亿，这个风险对于赵老和家人来说是不可想象的。

从李总的角度，他辛苦改造、转型成功的这家现代高科技企业，也得感谢赵老的默契配合与信任放权。但是这一切平衡可能会随着赵老的年事已高与任何意外变故而被打破。他虽持有20%的股份，仍无法撼动掌控48%股权的赵氏家族，除非自己能够联合其他所有股东。对于赵老的家事，他实在没有权利进行任何的干涉。他也在考虑，是否应该提出辞职，让赵老买断自己20%的股份，可以在外另起炉灶。如果做的是和公司本行，那么就有违反竞业禁止条款之嫌；如果是完全不同的产品和技术，那么自己的胜算如何？如果李总真的走出了这一步，就必然会和赵老甚至公司的其他股东（包括VC投资人）产生矛盾，甚至发生诉讼，而公司则也可能因为管理层震荡而业绩下滑甚至错过上市的最佳时机而永远无法成功上市。这似乎是一个并非“共赢”而是“共输”的情况。

｜案例10-6｜决策权与分红权的分开尝试

这个家族来自中国闽南地区，整个家族包括创始人、他的太太、五个女儿和一个儿子。创办人已七十多岁，打算退休，于是将企业的股权做了分配。因为自己年纪大了，创办人没有为自己留任何股权，他将股权的投票权和分红权做了不同的安排。就投票权来说，母亲分到17%，唯一的儿子分到48%，五个女儿各分7%；而分红的权力跟投票权完全不同，母亲分到5%，儿子分到20%，其他的女儿各分15%。

这种同股不同权的情况在国内的上市公司中无法推行，但是在非上市公司则可以约定。这种股权分配模式的优点在于，给予儿子的侧重在经营权，给予女儿的侧重在分红权。关于经营权，五个女儿各7%的股份加在一起，也没有儿子48%的投票权高，但是如果母亲站在了女儿这边，母女联合起来就超过了52%，就可以胜过儿子48%的投票权。

这是范博宏教授提及的一个案例，该家族企业的创始人在设计这个方案的时候，并没有聘请专业人士进行设计和规划。所以这个表面上看来十分考究精细的方案，似乎有其值得称道的地方，但是却难以经受实践的检验。

这种安排的最大问题是经过一段时间就要调整：只要其中任何一个人发生意外身故，整个平衡就会被打破，例如，假如父亲去世，目前来看完美的平衡将会失衡。果然，在父亲去世不到一年，母亲还健在的情况下，子女们就开始闹矛盾。最小的女儿一直质疑哥哥为了少分红而在公司的财务上做手脚。她觉得公司这么赚钱，但是分红却少得可怜。而哥哥觉得小妹无理取闹，只有7%的投票权却想要对公司的经营管理指手画脚。

（二）股权与继承的关注要点

1.家族企业股东协议的核心要点

对于家族企业的股权传承，除了架构设计和搭建之外，很重要的工作则是企业治理和家族治理方面的制度建设，因为单纯的股权代际传承，本身并不能解决未来家族成员之间的龃龉和冲突。因此，除应对公司治理的重要文件——《公司章程》之外，还有一项非常重要的规范股东之间的“宪法”，就是股东协议。股东协议是公司股东之间围绕股份和股权做出的约定。只要没有违反相关法律的强制性规定，那么股东协议在股东之间就具有效力。

在传承中，企业家是否应该将自己的股权、股份平均分配给所有的继承人还是应该倾向性地给予将参与实际管理的继承人呢？如果后者在掌握管理权之后侵害其他家族成员（继承人）的权益，如何处理呢？是否有的成员应该有投票权，而其他成员则只享有受益权而没有投票权呢？

所有配合企业传承、遗嘱、家族宪法等进行的统筹安排，都应在公司章程或者股东协议中加以适当反映，确保无缝对接。

家族企业的股东协议与一般公司的股东协议不同，内容需要考虑家族治理等因素，因此可能会规定很多内容。因为家族企业的“人合性”[注]比有限公司要强很多，家族企业甚至不允许外姓自然人股东的存在。因此，如何维护家族企业的人合性，是家族企业股东协议设计的一个重要内容。

设计股东协议时，首先要关心的问题是谁能够拥有家族企业的股权，还需要关注领养的子女以及后代是否可以获得股权。

设计股东协议时，首先要关心的问题是谁能够拥有家族企业的股权。就股权分配而言，企业家比较关心的是到底哪些人可以拥有这些股

权。除了直系的家族成员以外，姻亲成员是否可以获得股份（企业家配偶的家庭成员），以及子辈的姻亲成员（俗称亲家）。此外，还需要关注领养的子女以及后代是否可以获得股权，而对于非家族成员的股权激励，其中额度控制同样是非常敏感的问题。

其次是股权和决策权的分配关系。在中国境内的上市公司并不允许“同股不同权”，也即每一股份在公司表决中所代表的权利是等同的。[注]但是，法律对于非上市的有限责任公司原则上还是允许“同股不同权”的情况。[注]因此，就家族企业的决策权而言，可以在持有较少股份的前提下行使较大的控制权；或者就部分股票可以设定一票否决权，抑或将部分股票的决策权配比进行调整等，但这就需要确保家族宪法的内容与企业章程的内容能够匹配，以及《公司法》方面的合规安排。

最后是家族企业的股权流转和回购问题。对于创一代来说，股权流转不是问题，因为本身手里就有大量的股权，是卖是买，都由企业家一个人说了算。但是到二代及以后更多的世代，股权的分布也更加分散。家族内部与外部之间的股权流转也会更加频繁。如果能提早筹划，到时候会省去很多不必要的麻烦。

在欧洲，家族企业经过数代的发展，制度已经稳定成型。就拿家族企业的股权流转来说，当亚洲的家族企业二代或者三代还在为股权转让的估值争执不休的时候，欧洲的许多家族早已设立了在家族成员内部购买和出售股份的内部交易市场，每年在家族年会期间短时间开放。[注]

因此，这部分规定应该着重体现在股权协议中，包括：第一，公司何时可回购/应回购股份。比如在股东成为无民事行为能力的情况下，是回购股份做出其他的补偿，还是让其保有股份但是给予其更多的分红，或者是将其股份设立成为一个信托基金；再比如在离婚的情况下，一方成为非家族成员，那么是不是其股份就必须回购？第二，公司流转和回购股份的比例。公司每年回购股份应该具有相应的限额，否则会对

公司的经营造成很大的影响。同样，对于股份的流转限额也可以做出规定。第三，是关于股份的估值问题。许多家族企业在股份转让和回购的时候，由于双方对于股份估值难以达成一致，最终导致家族企业元气大伤。如果涉及的股权价值较高，公司或者其他的股东很多情况下无法短时间获得过桥贷款或者其他融资用以支付转让款/回购款。例如，香港镛记酒家就是因为兄弟二人对估值难以达成一致，最终对家族企业进行了清算。早年李锦记也曾因为估值过高，导致家族企业被抽去很多现金而经营艰难。究其原因，是家族企业没有事先预估和预判，甚至从来没有对家族企业的股份进行过估值。因此，在每一个会计年度，对家族企业做一个估值，会减少后期很多麻烦。在进行股份估值的时候，家族企业要考虑更多的因素。比如是否是家族企业的员工，是否是家族企业的管理层，是否在重大事项中为家族企业做出了贡献等。

2.股东寿险

较鲜为人知的是，保险也可以作为企业传承中的一个工具。通过支付少量的费用为股东投保，在该股东发生死亡的情形下，保险公司将支付高额的保险金，那么如果公司作为保单的受益人，就可以通过获得的保险金来回购辞世股东的股权，既满足了股东继承人退出套现的要求，也缓解了公司现金流的问题。这个方法的好处是，保险费统一由公司承担，在税务上还可能节税。但是有一个问题是，公司获得的保险赔偿并不独立于公司的资产。也就是说，公司的债权人如果要对公司作为债务人的还款义务进行司法强制执行，该资产就会被冻结债务清偿，而导致回购安排的落空。

另一种方法则是股东互为购买寿险，当一方死亡，另一方股东将以获得保险金的赔付来收购辞世股东的股权。但是如果公司的重要股东超过三名，操作起来就比较复杂。另外，作为受益人的股东就获得的保险金赔付是否要缴纳个人所得税，在法律上还有不确定性。

上述这些安排，一方面仰赖股东协议以及章程中的约定（包括发生

特殊情形下的转股或者回购价格），另一方面则是充分考虑保险产品本身的可行性、公司的未来现金流状况、不同选项的税负因素等。

3.关键人保险

如果是上市公司，那么股东之间互买保险就缺乏可操作性。但这并不意味着不需要人寿保险产品，还有另一个很重要的人寿险产品便是“关键人保险”。

关键人保险（Key Man Insurance），也称“要员保险”，是指公司为其关键的股东、雇员购买的人寿保险，这些人员往往对公司有着至关重要的作用，他们的去世对公司来说是重大损失，所以，无论是上市还是非上市公司，只要有这样的关键性人物，就必须为之购买寿险，以此对冲其突然发生意外时对公司造成的巨大经济损失。虽然说人的价值不可估量，但是实践中，如果公司能够从保险公司获得一笔可观的经济补偿，那么就可以缓解所遭受的损失，解决可能的短时间的现金压力（包括银行的加速还款和催账），聘请猎头高薪招募高级管理人员，而不至于面临业绩迅速下滑、管理出现混乱、资金链吃紧等情况。在国外，有的银行在给企业贷款时，甚至会要求公司必须购买关键人保险，以确保如果公司的关键人士发生意外也不会对公司造成致命一击。

4.股权分配和传承

虽然股东协议、回购安排、股东寿险以及关键人保险都是股东发生不测时的应对选项，但似乎还没有完全解决企业传承的问题。商业传承课程可能会讲述传承需要时间和过渡的道理，也很可能会提到方太集团茅理翔先生“带三年、帮三年、看三年”的理论和实践。但是对于多子女家庭股权如何处置的法律问题，却少有提及。如果老一代企业家在“带三年”的阶段就撒手人寰，继承人有数位，股权、管理权究竟应该如何分配呢？三个年龄不一的孩子均分吗？谁来负责经营管理？若未来不适合执掌大权，可否被替换？企业应该“分”还是“合”？从法律的角度，其

实这才是传承的难点、矛盾的焦点。

所以，在股权分配上，还有一个难点问题有待解决，就是谁来占大股、对家族企业进行接班和管理。这似乎难以通过股东协议或者公司章程加以解决，而需要根据家族和企业的实际情况进行传承安排。

（三）被忽略的公司法盲点

家族企业传承的盲区之一，就是把传承的注意力过度局限于企业家本人与其直系亲属之上。其实，企业家发生变故和不测，影响的范围要比想象的广泛和深远得多。对于一家上市企业，发生这样的重大变故，短期内会导致股价的波动和下挫，可能意味着数亿、数十亿市值的瞬间蒸发，而此时如果对如何进行继承、谁来接班、谁来掌权等问题短时间内无法明确，同时其他重要股东以及管理层对接班的继承人缺乏信任，则可能导致企业管理层不稳、重要成员的离职，经营业绩随之大幅下滑。对于非上市企业，影响和波及面虽然没有上市公司那么广，企业价值缩水短期也不见得明显，但是对公司的其他股东、重要投资人、核心管理层同样可以产生相当深远的负面影响。

未上市的有限责任公司，既具有资合性又具有人合性。所以，如果继承人在公司的运作、理念等方面与其他股东不合拍，确实会对公司产生很多负面影响。更有甚者，将直接影响公司最重要的其他股东、CEO及其管理层的积极性，并且将有可能毁掉直接拥有多数权益的公司。如何防止这些风险的，我们先看一下如果没有做任何财富传承安排，第二代是如何继承股东资格的。

根据法律规定，只要公司章程中未对股份继承做出其他的规定，未成年人（包括外籍人士）可以继承股东资格，继承亦无须获得其他股东过半数的同意。《公司法》第75条规定，“自然人股东死亡后，其合法继承人可以继承股东资格；但是，公司章程另有规定的除外。”

除此之外，《北京市高级人民法院关于审理公司纠纷案件若干问题的指导意见（试行）》第12条规定："如果公司章程规定或股东会议决议同意该股东的继承人可以直接继受死亡股东的股东资格，在不违反相关法律规定的前提下，法院应当判决确认其股东资格，否则应当裁定驳回其起诉。"这反映了北京高院的态度：股东资格并不是当然继承，仍然可能受制于事后的股东会决议。

而在"北京市宣武炊事食品机械有限公司与徐佳、李英俊股东资格确认纠纷上诉案"中，北京市第二中级人民法院认为："在不存在公司章程已有约定的前提下，公司的股东会决议，不能对抗现行法律的明文规定，限制股东的继承人的合法继承权。"即在被继承人死亡后召开的股东会做出的其继承人不能继承的决议，实际上限制了继承人的合法继承权。

实践中还经常遇到的问题包括，上市公司股份的继承问题，有限责任公司的股权、股份的代持遭遇继承的问题，外籍人士继承境内有限公司股权资格是否需要变更企业性质？能否要求公司为其办理股东变更登记？值得注意的是，相当数量的（超）高净值个人的子女和其他家庭成员已经改变了国籍或已经取得了国外的永久居留权。他们以外籍身份继承境内公司的股权是否会触发外商投资企业的审批要求？这些问题都处于《公司法》以及相关法规并不明确的灰色地带，在进行传承安排时，都需要根据实际情况结合股权架构一并加以考虑。

---

1. See KPMG,Stewards:Moving Forward,Moving Onward.KPMG and Family Business Australia's Family Business Survey 2011.p.6.
2. Kelin E.Gersick & John A.Davis & Marion McCollom Hampton & Ivan Lansberg.Generation to Generation—Life Cycles of the Family Business.Harvard Business School Press.p.19.
3. 创建于1943年的宜家是目前全球最大的家居产品零售商，截至2013年，宜家在全球26个国家拥有303家商场，所售产品近万种，年营业额超过14亿美元，拥有超过13万名员工。

4. 美国庄臣公司案例请参见本书第11章。
5. 参见：俞敏洪上市之悔，载于《中国企业家》 http://www.iceo.com.cn/renwu/34/2011/0108/206799.shtml.
6. Craig E.Aronoff & John L..Ward.Family Business Ownership—How to Be an Effectiveness Shareholder.Palgrave Macmillan.pp.16-17.
7. 范博宏.交托之重［M］.北京：东方出版社，2014：213-215.
8. “并购大王”LVMH并购路上的滑铁卢，转载于新浪网 http://fashion.sina.com.cn/s/in/2013-09-06/095021784.shtml.
9. See Grant Gordon & Nigel Nicholson.Family Wars.Kogan Page Limited.2011.pp.40-45.
10. 范博宏.交托之重［M］.北京：东方出版社，2014：299-300.
11. 人合性，是指组织的形成以人与人之间的相互信任为主，一般而言较为排斥外部人员进入组织内部。在有限责任公司中，对外部人员转让股份，需要经过内部股东的一致同意，并经过具有优先购买权的股东的放弃。
12. 在中国境内的上市公司均为股份有限责任公司。《公司法》第一百二十六条　股份的发行，实行公平、公正的原则，同种类的每一股份应当具有同等权利。
13. 《公司法》第四十二条　股东会会议由股东按照出资比例行使表决权；但是，公司章程另有规定的除外。
14. Morten Benneden & Joseph P.H.Fan,The Family Business Map.Palgrave & Macmillan，2014，p.121.

10.2 常见股权架构与方案：从LVMH的金字塔架构到王永庆家族的交叉持股

在家族企业创立初期，股权往往是由个人直接持有，而随着家族企业子公司与家族成员的不断增多，同时考虑到传承的因素，家族企业需要对其股权进行顶层设计和规划，本节，我们将着重探讨世界不同地区家族企业的股权架构模式与优缺点。

在开始这部分内容之前，让我们先来讨论一下家族传承到底是要“分”还是“合”。日本的家族企业大多秉持着单独继承制的模式，即家族事业只会传给后代中的一位成员，其他人则自谋生路。而且一般情况下均是选择男性来继承，当家族当中没有男性成员时，日本的家族就会采取“养子与婿养子”的制度，根据《经济学人》报道，2008年日本收养人数达到90000人，其中98%是二三十岁的成年人。收养的其中一个目的就是：鼓励内部竞争，通过招赘女婿，收养养子等做法，将没有血缘关系的外部人立为继承人。根据笔者和日本财富管理专业人士的交流，在日本除了单一继承制以外，对于一些大型的公司，包括已经上市的或者家族当中两个以上子女对于家族都有贡献的，仍可能会将股份传承给多位子女，但较为常见的仍是单一继承制度。

以世界500强企业之一的日本铃木公司现任掌门人铃木修为例，来了解日本成人养子在家族企业中的成长历程。铃木修自1953年从中央大学毕业以后，被铃木家族的家长看中并收为养子，1958年与家族长女结婚。在岳父安排下，铃木修逐步进入铃木家族企业核心层，直至继承整个家族企业，担任该家族企业的首席执行官、主席及家长。后来铃木修也采用同样的方式收养“婿养子”，将家族企业传承给他的女婿小野孝，只是由于女婿2007年早逝，铃木修至今仍担任铃木家族主席和CEO的双重角色。注

单一继承制度的一大好处就是家族企业不会因此分家，能够让其中一位保持对家族的控制，但是这在很大程度上受限于文化、传统，无法简单复制。

10.2.1 顶层设计（金字塔）架构

关于家族企业在传承安排时是“分”还是“合”，最终的落地在于采用何种架构。在本书第1章，提到了美国的肯尼迪家族与范德比尔特家族。在财富的代际传承和保有增值方面，两个家族几乎有着截然相反的命运。就肯尼迪家族而言，家族资产能够保有到今天，得益于老约瑟夫所走的最关键一步——将绝大部分资产放在信托之下，避免了他那些能力并不算卓越的后裔们触及家族资产的主要部分，这些信托的受益人无法触及到信托资产本金的10%。与此同时，这样的安排也在很大程度上避免了美国的遗产税。

在范德比尔特家族，虽在创一代阶段积聚了巨额的财富，但由于第二代家族族长在传承时对家族财产进行了分割且没有对接班人进行管理培训，导致家族财富无法完整继承。在经历130年中一代一代的分割后，家族财富几乎散尽。除了家族成员奢靡的生活方式以外，大量的财产通过现金、股票、房产等税负高且容易变现的方式进行了传承，并始终未使用任何专业团队对家产进行管理。假若范德比尔特家族设立了家族基金会或者家族办公室，通过专业人士的帮助进行合理资产配置并培养家族领军人物，结果可能会全然不同。

所谓金字塔结构，首先是将家族在各家族企业以及各类投资中的权益都集中到一个家族控股公司名下，而家族控股公司则由家族成员持有。在分配资产（遗产）时，就很可能自然地将不同的资产板块在不同的家族成员中分配。

金字塔结构最经典的例子当属奢侈品品牌路易·威登（Louis Vuitton）公司，公司实际控制人通过间接持股形成一个金字塔式的控制

链实现对该公司以及关联公司的控制。在这种方式下，公司的实际控制权人只要控制第一层公司，就能通过公司控制链条取得对下属所有公司的最终控制权。金字塔结构是一种形象的说法，就是多层级、多链条的集团控制结构。

金字塔股权架构目前被不少家族企业所运用。李嘉诚家族等均采用了这种多层控制的模式。在金字塔的最上一级，为家族控股的公司或者是家族信托、基金会，而中间一级则是诸多下一级公司，同时，还间接地持有若干上市公司的股份。

|案例10-7|LVMH的股权架构

20世纪初，许多家族企业仍然是通过贷款或者增发股份的形式来获得外部的融资，然而就贷款而言，一般是选择抵押贷款，贷款金额很难超过企业本身的价值，如果企业本身就是负债运转，那么贷款所获得的资金就更加捉襟见肘；如果增发股份，那么家族所持有的股份难免会被稀释，最终很有可能导致丧失大股东的地位而不得不出售公司股份。在1854年成立之后的100年间，LV一直由威登（Vuitton）家族打理，1977年其营业额为1200万美元。㊟这可能仅仅是今天其销售额的一个零头。

1977年，亨利·拉卡米耶（Henry Racamier）从他的岳母手中接过了路易·威登的大权，这是一家以制造奢侈品箱包和配饰闻名的家族企业。然而，其盈利模式是通过向零售商收取一定的授权使用费，因此亨利·拉卡米耶发现零售商所赚取的利润似乎比他们还要多。于是他当时有了一个大胆的决策，那就是绕过零售商，由LV直接开零售店进行销售。LV先是在东京开了5家专卖店，进而在全球范围内开启了扩张之举，1984年，LV的销售额达到了1.43亿美元，利润率也从原来的20%暴涨到40%，达到2200万美元。

之后，LV并购了酒类奢侈品牌酩悦·轩尼诗（Moët Hennessy），更名为LVMH，并分别在法国巴黎交易所和纽约证交所上市。作为一家上市公司，在1987年巴黎股价大跌之时，LVMH被迪

奥集团的控制人伯纳德·阿诺特成功收购了大部分股权。阿诺特的入驻，更加推动了LVMH的发展，他试图成立一个奢侈品帝国，去并购那些具有悠久历史的奢侈品品牌，这需要一大笔资金，同时如果通过增发股份的方式去收购，那么控制权的稀释显然会是一个严重问题，此时，一种新的股权架构引入进来，以此来达到控制和收购扩张的双重目标。这就是金字塔股权架构产生的初衷。注

从目前来看，LVMH的扩张非常成功。如今，LVMH集团拥有的品牌已经超过50个，店铺数达到1700余个，其中68%分布在法国以外，雇员近6万人。2005年，它的销售收入为139亿欧元，净利润达16.68亿欧元，约为GUCCI集团的4倍。总资产为280.53亿欧元，股票市值高达368亿欧元。

对于家族传承来说，金字塔架构的一个优势在于，不需要对家族旗下的上市公司或者其他公司进行股权的转移，就可以在顶层实现控股公司层面的股权转让或调整，这有利于家族内部的股权移转和流动。

金字塔架构的优势还在于，一方面，仍然可以引进外部投资者对企业进行投资，只要控股公司的股权握在家族的手中；另一方面，金字塔控股可以提供产业多元化发展的路径。注就每一项业务，都有独立的子公司（项目公司），如果进行债务融资或者引进投资人进行股权融资，就在该公司层面进行，风险相对隔离，如果该公司经营状况不佳，甚至家族丧失对该公司的控制，也不会伤及家族企业的其他分支，动摇家族控股公司的根本。

10.2.2 包含信托的顶层设计架构

在顶层控股的架构中还要考虑，究竟是让家族成员各自持股，还是由信托作为股权的所有人，家族成员作为受益人？如果将资产、企业的股权放置在一个信托（或者基金会）下面，当一代企业家去世，资产仍然为该信托所有，而家族的成员则是该信托的受益人，而不是所有权

人。这样，一方面避免了家族成员在获得股权或者其他家族资产之后浪荡败家的风险，另一方面有利于避免股权因“分”而“散”，家族通过信托“集体”掌控家族企业的控股权。

在美国，包括沃尔玛、福特汽车、《纽约时报》在内的大型企业都有家族信托的安排设置。而在香港，在选取的216家抽样上市公司中，有三分之一的企业为家族信托所控制[注]，包括李兆基的恒基地产，李嘉诚的长江实业，杨受成的英皇国际，以及新鸿基地产等知名企业。

虽然这种方式有其可取之处，然而，新鸿基的案例让人重新审视这个模式在家族治理方面的有效性。1990年，新鸿基创始人郭得胜因病去世，其生前把新鸿基约42%的股权存入信托当中，受益人为郭家三兄弟。郭家第二代长子郭炳湘、次子郭炳江及三子郭炳联执掌新鸿基，由郭炳湘担任董事局主席兼行政总裁，郭炳江、郭炳联任副主席兼总经理。其后18年，郭氏三兄弟一直联手经营新鸿基。然而，兄弟同心的和谐表象在2008年骤现裂痕。先是郭氏老大被踢出董事局，之后又被剥夺信托受益人资格，为此郭炳湘进行了长达6年的斗争，最后甚至闹到了香港廉政公署。[注]

新鸿基的家庭纠纷导致：一位兄弟遭受牢狱之灾，支付超过10亿港币的律师费[注]，以及上市公司股价缩水超过60%。而如果当初在家族信托安排允许大哥退出，那么最终的结果也许不至于此。

因此，如我们在第7章中所反复强调的，家族信托的定制性非常强，必须充分考虑家族的自身特点，并且同时兼顾家族治理和企业治理的要素，能够将家族宪法、股东协议和信托文件有机结合起来，而绝不是简单修改信托文件的模板，就自以为达到了家族股权和财富科学传承的目的。

10.2.3 双层股权架构

双层股权架构（dual class shares）是指公司通过发行两种类别的股份：A类股份和B类股份，这两类股份在投票上的比重不同。例如A类股份就股东会的决议可以投十票，而B类股份仅可以投一票。那么持有A类股份的股东就能够在获得较小股份数量的情况下获得对公司的控制权。这对于想要保证对企业拥有控制权的家族来说，具有很明显的优势和吸引力。

家族企业可以在企业内部发行具有较大投票权的A类股份，对外则发行具有较小投票权的B类股份。这样，家族企业就能够在获取融资的同时保持对于家族企业的控制权。运用这类双层股权架构的企业并不在少数，最早Google在1998年上市时，就发行了两类股份，A类股份相对于B类股份有10倍于其的投票权，因此现在Google的创始人虽然仅有30%的股份，却仍然牢牢控制着公司。

2014在美国纳斯达克上市的京东商城（JD.com）也运用了双层股权架构。根据已披露的IPO文件，刘强东持有京东将近21%的股权，但是依靠所持有的A类股份（1股拥有20份投票权），以及代理投票权的方式，刘强东控制着京东83.5%的投票权。股份代理投票权的具体做法是，京东在进行股权融资时，向员工配发了大量的股票，配发股票的同时，员工还签署了一份股东股票权代理协议，协议的主要内容就是员工股东的投票权、代理权委托给京东商场首席执行官刘强东。[注]

但是，双层股权架构在中国内地以及日本等地是不被允许的，中国内地的上市公司均要求同股同权，而在中国香港、在澳大利亚同样也是不被允许的。双层股权架构目前应用比较多的是在美国上市的公司。但是美国上市的公司对于公司高层的监管比较严格，如果高管或者实际控制人有违规行为，则会比较容易遭致中小股东的诉讼和监管机构的调查。

双层股权结构，是在有限的条件下能够保护创始人股东通过约定投

票权翻倍的方法，维持其控股和主导地位。而对股权传承来说，针对国内的未上市有限责任公司，也可以通过章程、股东协议约定的方法尝试将投票权和分红权不按“同股同权”的方式进行安排。

与双层股权架构相类似的是优先股。中国证监会在2014年制定并发布了《优先股试点管理办法》，其中对于优先股的定义为：“在一般规定的普通种类股份之外，另行规定的其他种类股份，其股份持有人优先于普通股股东分配公司利润和剩余财产，但参与公司决策管理等权利受到限制。”[注]除了以上两类以外，PE投资人也经常在投资企业中运用优先清算权、强制回购权等类似于优先权的协议安排。

那么通过双层股权结构，或者投票权和分红权分开处理的方法，在无法进行海外信托、顶层设计安排的时候，作为变通手段，可以尝试使用，但是要非常谨慎，必须考虑在某一方去世或者丧失行为能力的情况下，对于原来投票机制的影响，再综合考虑是否采用该股权传承方法。

10.2.4 合伙制架构

2014年阿里巴巴经辗转多地，最终在美国成功上市，当初被香港证监会拒绝，主要原因就是其首创的“合伙制”架构被香港证监会认为会影响香港证交所“同股同权”的原则。

阿里巴巴的合伙制架构，实际上并不是法律意义上的“合伙”，而是一种特殊的公司章程的安排。即由一批被称作“合伙人”的人提名董事会中的大多数董事人选，而不是按照持有股份的比例分配董事提名权。因为一般而言，大股东肯定不仅仅想当“甩手掌柜”，而是希望能够进入管理层直接影响到公司的决策。阿里巴巴的“合伙人”虽然不能直接任命董事，但却完全掌握了董事的提名权，即使股东们否决了提名的董事，合伙人仍可以继续提名，直到董事会主要由合伙人提名的人选构成。也即是，最终被提名的董事，肯定是几名“合伙人”所推荐的人。

目前阿里巴巴的“合伙人”数量为30名，其中24名是阿里巴巴集团的管理层，包括马云和蔡崇信，另外6名分别来自与阿里巴巴关系密切的小微金融服务集团和中国智能物流。另外，新的合伙人选任，也有一套标准：（1）在阿里巴巴工作5年以上；（2）具备优秀的领导能力，高度认同公司文化，并且对公司发展有积极性贡献，愿意为公司文化和使命传承竭尽全力；（3）每年选一次新合伙人；（4）要获得3/4以上的现任合伙人同意；（5）无任期限制，直至离职或退休为止。㊟

合伙人架构对于家族企业来说可能并不太适用，但是这种模式却值得家族企业思考。如果家族企业设立了家族委员会，而所有在家族企业中任职的董事，需要经过家族委员会的同意，那么实际上也等于家族委员会能够掌控家族企业，这种模式比阿里巴巴的合伙制更加全面和有力。

10.2.5 交叉持股架构

交叉持股（cross shareholding）是一种企业之间互相持有对方股份的方式。比如A、B两家企业的注册资本都为100万元，A企业向B企业投资50万元，持有B企业50%的股权，而B企业同时又向A企业投资50万元，这就称为交叉持股。

交叉持股被认为最早起源于日本，但当时主要是方便银行对被贷款企业进行股权控制。1952年，一次恶意收购事件成为日本大规模交叉持股的导火索。当年，阳和房地产公司35%的股权被一个名叫藤纲久次郎的人收购，其母公司三菱集团就此开始在子公司之间实行交叉持股，以防止被收购。㊟

交叉持股的类型非常多，可以呈现放射型、环状以及网状结构，可以说有多少家关联公司，就可以进行多少种交叉持股的模式。随着结构越来越复杂，交叉持股的股份也越来越扑朔迷离。当然，从法律层面，

除了证券公司以外，我国的《公司法》等法律也并未明确禁止交叉持股的股权架构。

王永庆的台塑集团，就有比较明显的交叉持股情况（见图10-2）。

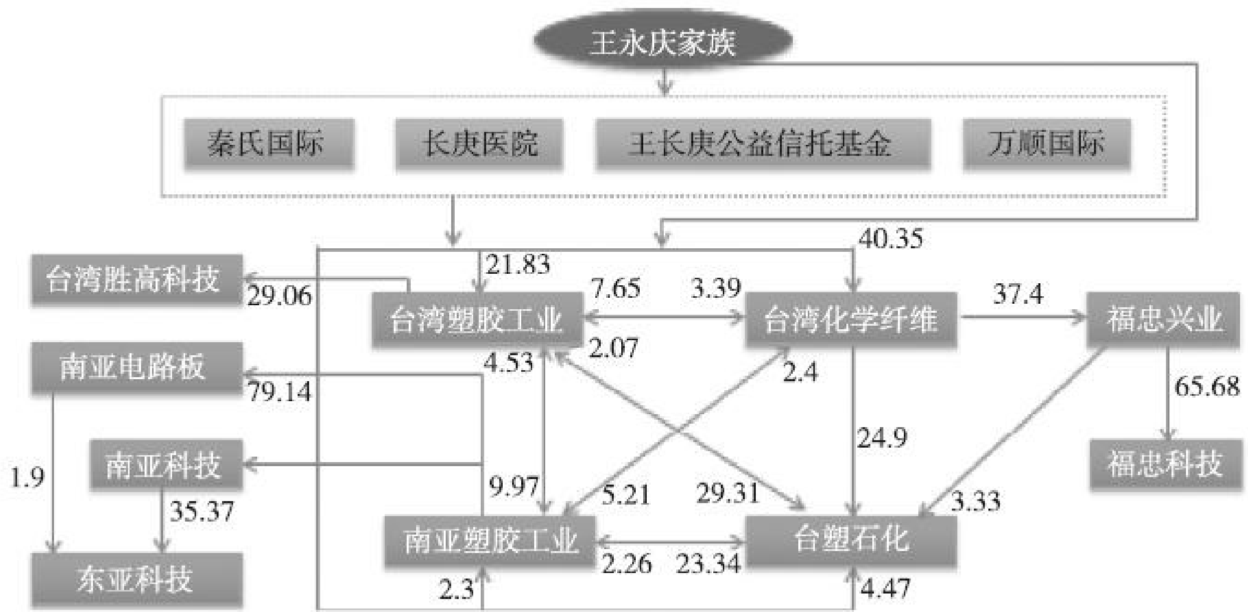


图10-2 台塑集团的股权架构

那么，交叉股权架构具有什么特点呢？

交叉持股在表面上似乎能够实现以较小股份实现较大控制权的目的。韩国历史上的财阀集团即是这样，一般来说，在韩国最大的30个财阀集团里，所有者及其亲属仅仅拥有大约10%的集团公司股份，超过30%的股份都是被财阀集团内的其他成员公司所拥有，然而，这些股份是他们彼此之间相互投资的。如A公司向B公司投资100万，B公司向C公司投资100万，C公司再向A公司投资100万。这100万并不能代表真正的资产，而仅仅是存在于账面上的纸质资产，然而，这纸质资产的作用却可以用于控制成员企业的股份。公司的控制人通过交叉持股，就可以通过最初的少量资金控制更多的资产，虽然实际控制人出资的数量非常有限，但由于在每一条链上都出现控制权和现金流权的分离，他却能够牢牢地控制整个集团企业。注

交叉持股的另一个好处是更好地保障家族对企业的控制权。当A和B两家公司互相持股，如果C公司要购买A公司的股份，那么必须要从外部获得A公司的股份，获得的渠道可能是从B公司手中购买A公司的股份，也可能是其他途径。但是此时B公司应该思考的是，如果A公司被C公司控制了，那么它也会反过来控制B公司，C公司实际上可能间接成为了B公司的大股东。因此，B公司一定会力图防止自己被同时收购。同时也需要关注的是，在交叉持股的情况下，一般对方并不大愿意进行收购，因为目标公司过于复杂而使得收购的成本增高，会使得投资人再行考虑。(注)

实践中，尤其在中国法律项下，以上描述的这些优势是否能够实现需要进行个案分析。例如，如果是国内A股上市公司，其和子公司或者母公司之间交叉持股的安排，通常是需要进行股权结构清理才能够上市。如果是非上市公司，那么交叉持股在法律上并不明确禁止的前提下有操作的可能性，但是在融资时，投资人还是要对公司进行估值，如果发生转股，要进行计税，这部分循环持股，如何计价就会是一个潜在的问题。

从股权传承的角度，交叉持股的一个优势是，如果家族没有采取中央控股的顶层设计模式，而是准备将家族企业按照板块分给几个孩子，但是与此同时希望几个孩子仍然能够互相支持，那么可以采取“分”“合”相融的模式。假如家族企业有四个业务板块，分给四个孩子，由每个孩子拥有、掌管一个板块，这就是传统的“分”家模式，这个模式不见得一定不对，如果四个孩子的性格迥异，无法合在一起共事，那么分家可能是一个更务实的选择。与此同时，如果创一代觉得四个孩子应该互相帮衬，那么也可以通过交叉持股部分地实现用“合”。例如，每个板块75%的股权由一个孩子持有，而25%则是由另外三个孩子持有。这样，既保障了每个孩子对于自己分到的板块的控制权，但同时又能有家族其他成员在该公司中持有部分股份，大家能够互相帮助。

同其他模式一样，这仍然需要家族在公司治理和家族治理上投入精力和心血，因为光靠这种股权架构仍然无法从根本上避免未来家族成员之间的冲突。

---

1. 付兆琪.日本家族企业的传承密码［J］.财富管理，2014（7）.
2. 从LV到苹果店的距离有多远.载于网易财经 http://money.163.com/13/0310/11/8PJQKVUS00253G87.html.
3. Morten Bennedsen & Joseph P.H.Fan,The Family Business Map,Palgrave & Macmillan，2014，pp.141-143.
4. See Family Business and Business Family,Globe Business Publishing 2009，pp.149-150.
5. Morten Bennedsen and Joseph P.H.Fan,The Family Business Map,Palgrave & Macmillan，2014，p.122.
6. 鲁诸.新鸿基豪门内斗：千亿家族基金重组始末.转载于和讯网 http://stock.hexun.com/2010-10-14/125123653.html.
7. 香港世纪贪污案宣判12亿港币 律师费创司法史纪录.北京晚报.2014-12-28.
8. 马永斌.公司治理之道——控制权争夺与股权激励［M］.北京：清华大学出版社，2013：104.
9. 参见《国务院关于开展优先股试点的指导意见》。而关于优先股与普通股的区别，该《指导意见》也进行了详细的规定。一方面，优先股股东按照约定的票面股息率，优先于普通股股东分配公司利润。而公司应当以现金的形式向优先股股东支付股息，在完全支付约定的股息之前，不得向普通股股东分配利润。同时在公司进行清算时有权优先分配剩余财产；另一方面，除公司合并分立等重大事项以外，优先股股东不出席股东大会会议，所持股份没有表决权。
10. 阿里合伙人制并非专供上市，载于《北京晨报》，转载于新华网 http://news.xinhuanet.com/tech/2013-08/28/c_125261150.htm.
11. 林靖.日本：走出交叉持股“泥沼”［J］.《财经》，2007年 第B12期.
12. 李晓春.交叉持股下公司治理的困境及出路［J］.暨南学报，2013（4）.
13. 同上。

10.3 从宜家到戴尔：家族企业的上市之辩

在资本市场的游戏中，上市还是不上市，或者已经上市是否应当退市，都是一种博弈。虽然上市公司中有相当数量的企业是家族企业，我们在本章节中选取了两家著名企业：宜家和戴尔，它们最终都选择了成为非上市的私人有限公司。个中利弊分析，值得我们思考。

10.3.1 家族企业上市之利弊

对于一家企业来说，上市最具有吸引力的是“融资”。一方面，公司通过在公众市场发行股票，获得融资，还可以通过定向增发进行再融资，如果担心股权遭到稀释，那也可以通过发行债券的方式进行融资。在未来的扩张过程中，可以通过现金加股票的方式收购其他公司，这对于具有高成长性，对于资金需求饥渴的公司来说，无疑是具有吸引力的。这样，公司就不需要仰赖附有苛刻条件的银行贷款作为主要融资渠道。另一方面，一家具有高成长性的公司需要现金扩张，若还没有上市，应该也有不少VC或者PE基金想要投资到该企业之中，而这些投资人（除了少数能够接受长期投资的以外，例如家族办公室），都希望能够在短期内退出、高倍套现。而要做到这样，上市退出是最主要的路径之一。

除较强的融资功能以外，公司上市的好处还在于：

第一，价值翻倍。不少公司上市的动力来自上市之后公司的价值将会翻倍。如果公司没有上市，那么股东的主要收入就在于每年的利润分红，并且扣除各项运营成本；而公司上市以后，投资者看到的并不仅仅是公司每年的利润，同时还关注公司的发展计划、未来的投资计划和扩产计划，由此会使得公司的价值并不仅仅是账面上的数字。这在于投资

所看重的是未来的股价和整个市场的发展。正如京东在美国上市，发行价格高达23.80美元一样，然而从其财务报表来看，虽然京东商城上市之前的2013年出现了盈利，但是京东整体仍然处于亏损的状态，只不过亏损已经在大幅度地减少。

阿里巴巴上市时，整体市值更是达到了千亿美元，开盘价92.75美元，较发行价上涨36.3%。截至收盘，阿里巴巴股价暴涨25.89美元，报收93.89美元，涨幅达38.07%，市值达2 314.39亿美元，超越Facebook成为仅次于谷歌的第二大互联网公司。[注]

通过上市以后，公司将从股票溢价当中获得非常大的融资收入，而且，通过收购其他的资产，利用翻倍和溢价效应，能够让公司的价值进一步按照市盈率翻倍增值。而这种溢价效应为公司带来了额外的好处，尤其是在人才吸引方面。

第二，吸引人才。公司在上市之前，一般都会给对公司的发展做出贡献的员工配发股份。职工优先认股计划能够让那些具有能力的员工选择留在公司，而不会轻易跳槽，以至于对公司的治理产生过多的影响，尤其是那些掌握关键技术、关键部门的核心人员，有时候公司甚至会为其提供贷款以购买公司上市之前的股份。公司一旦上市成功，他们的身价也将大涨。例如2004年6月腾讯挂牌港交所时，腾讯公司的发行价仅是3.7港元。按照这一价格，腾讯高管层诞生了5个亿万富翁，7个千万富翁。腾讯CEO马化腾持有14.43%的股权，身家8.98亿港元。而阿里巴巴集团2014年9月19日在美IPO之时，该公司股票的发行价已经高达68美元。高价发行，意味着持股员工市值也将水涨船高。按照开盘价92.7美元计，阿里员工要想成为百万（人民币）富翁，只需持股超过1756股。由于阿里员工普遍持股，可谓"遍地"百万富翁。据阿里内部员工介绍，持股超过2000股的员工非常多。另外，包括京东、奇虎360等在内的互联网公司，在上市之后瞬间也诞生出了大量的富翁。[注]上市的巨大诱惑力自然让许多人才选择留在企业。

第三，流通性佳、容易实现退出。公司上市即成为公众公司，这就意味着公司的可流通股可在市场流通，包括创始人手中的股份。在我国，高管减持公司股份受到一定的限制。但是，这些限制仅仅针对发起人、董事和高管，而且主要在出售股份的时间方面有限制。如果家族企业已上市要退出，那么，灵活性、流通性自然更好。当然当企业发生负面新闻，无论是家族企业内部的纷争，还是重要股东或者高管的离婚事件，都会导致股价的迅速下滑与市值的快速蒸发。

第四，公司治理更加规范。企业要上市，如果是有限公司，那么首先就得改制为股份有限责任公司。这有利于公司治理架构更加规范，也有助于公司治理和管控的提高。

当然，上市也会为企业带来一些弊端，包括：

首先是失去隐私。上市往往要求披露信息，包括实际控制人的情况，企业的核心竞争力，详细的财务报告，关联交易的情况，家族成员获得的利益等。

另外，不少企业家在财富方面比较低调，但是一旦上市，家族成员的财富就会基本暴露在阳光下。而公司发生任何状况，也会搞得路人皆知。

其次，家族企业的愿景可能要臣服于资本市场。如我们在之前的章节中所举的IBM的例子，家族企业的愿景在家族成员的引领下，可以牺牲短期利益，获得最大的长远回报，然而，一旦上市，受到来自资本市场业绩压力和成长性的要求，企业就要在扩张和增长方面疲于奔命，以获得资本市场的追捧。

再次，家族对企业的控制权遭遇稀释。上市后，一方面，家族控制权会稀释，根据一项对数百家日本家族企业的研究显示，原始股东在上市初期平均会保留35%的控制权，而在上市后的10年内，家族股权会下

降到不足20%，20年后降至10%，而40年后则降至7%。另一方面，长寿的家族企业似乎并没有选择上市。根据《家族企业》杂志对世界100家最长寿的家族企业的调查，仅有3家公开上市，而且排名都比较靠后。

对家族企业而言，究竟是否应该上市，并没有标准答案，需要根据家族企业的特点、所在行业、成长性等因素加以综合评判。以下举两个选择不上市的大型家族企业来进行深度分析。

10.3.2 IKEA宜家：永不上市的家族企业

|案例10-8|宜家的基金会架构

创建于1943年的宜家是目前全球最大的家居产品零售商，截至2013年，宜家在全球26个国家拥有303家商场，所售产品近万种，年营业额超过14亿欧元，拥有超过13万名员工。一手创建了宜家集团的英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad），起初以贩卖小商品起家，那时的他绝不会想到，有一天自己会成为这个世界上最富有的人之一，其曾以310亿美元的身家跻身《福布斯》富豪榜前十。

1982年，一家名为斯帝廷·英格卡（Stichting INGKA Foundation）的基金会在荷兰成立。这一年，坎普拉德将宜家集团捐献给了英格卡基金会。根据《经济学人》杂志的报道，作为英格卡控股公司和宜家集团的所有权拥有者，2006年该基金会总资产达360亿美元。

英格卡控股是整个宜家集团的母公司，控制宜家集团的运营权。英格卡控股公司的最高决策层是监督委员会，共有6名成员，其中包括坎普拉德的二儿子约纳斯·坎普拉德。

英格卡基金会则包含两个部分：一是慈善机构斯帝廷·宜家基金会（Stichting IKEA Foundation），二是资产管理机构斯帝廷IMAS基金会（Stichting IMAS Foundation）。在斯帝廷·宜家基金会的五人董事会中，坎普拉德家族占两席，分别是坎普拉德本人和

他的长子彼得。宜家基金会有一份运作章程，记载着基金会的运作目标和规则，只要不违法，坎普拉德可以随心所欲制定及修改章程内容。如此一来，坎普拉德控制了基金会，也顺理成章地掌控着基金会内的资金流向。

在坎普拉德王国，另一个具有重要地位的机构是英特宜家公司（Inter IKEA System），这是宜家集团品牌的所有权拥有者。所有宜家商场每年均需向英特宜家公司支付其总营业额3%的费用，租借“宜家”概念；且经营者只能以宜家卖场标准经营，不能擅自改动。

2013年，宜家集团总营业额为285亿欧元，这意味着品牌使用费高达8.5亿欧元，同时，英特宜家公司经过巧妙的所有权设计，帮助坎普拉德将这笔资金稳妥地收入囊中。英特宜家的母公司为英特宜家控股公司（Inter IKEA Holding），其所有人是荷属安地列斯群岛的一家同名公司；后者的所有权又属于位于库拉索的一家信托公司，根据库拉索当地法律，不必对外公布信托公司所有人姓名。这样一来，英特宜家公司每年所收取的高额品牌使用费流入了所有权未知的信托公司。在英特宜家控股的董事会中，创始人坎普拉德的小儿子马修斯担任董事长，掌控着整个英特宜家公司及其资金流向。通过环环相扣的精妙设计，坎普拉德牢牢掌控着宜家的控制权和现金流。身为全球的隐形富豪，坎普拉德行事低调，生活极其俭朴，甚至对外宣称家族并不拥有宜家一分钱。但此言论却引人质疑。因为坎普拉德兢兢业业付出毕生心血于宜家，三个儿子也尽数在宜家工作，却不求得到任何回报，这是不合情理的。[注]

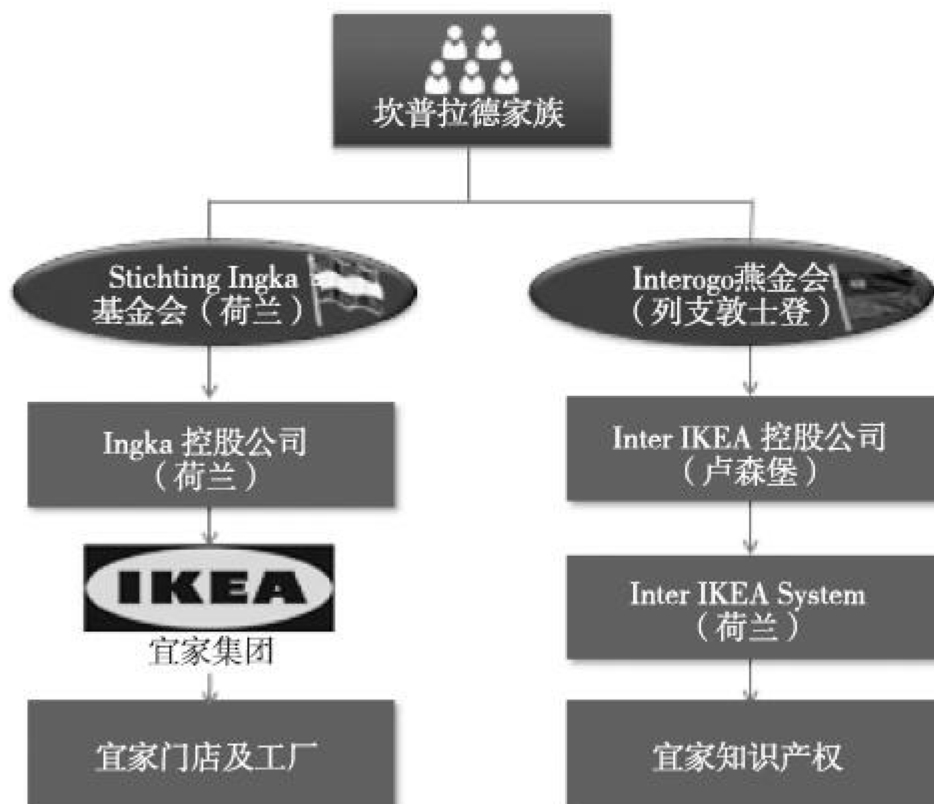


图10-3 宜家集团架构

宜家为何不上市，一方面是希望保持家族的低调而不被其他财团窥觑；另一方面也是出于避税的考虑。从图10-3中，我们可以发现，坎普拉德家族所直接持有的两家机构，一家为设在加勒比海的信托公司，而另一家则为基金会。由于荷兰对于信托持有人的保密，信托公司的最终受益人并不披露，因此就征税机关而言可能最终并不能找到真正的受益人，使得受益者可以免交一大笔税。如果上市，极有可能向监管机构披露这些信息。而这样的架构，也使得坎普拉德家族名下实际上没有任何的财产，这也有效规避了遗产税。

10.3.3 DELL戴尔：为什么上市后又选择退市？

| 案例10-8 | 戴尔电脑的退市安排

美国时间2013年10月31日，戴尔CEO迈克尔·戴尔、戴尔的家族办公室MSD Capital及私募基金银湖（Silver Lake）携手，以249亿美元的价格将这家苦苦挣扎的个人计算机（PC）厂商私有化，随着私有化交易的完成，戴尔正式从纳斯达克证券交易所摘牌。当时戴尔股价收报13.86美元，市值定格在243.3亿美元。

戴尔曾短暂登上全球最大PC厂商的宝座，但由于苹果公司iPhone和iPad的横空出世，近几年全球PC销量大幅下滑，戴尔也未能幸免，其股价从2000年时逾50美元的高点一路下跌，最终的私有化价格为每股13.75美元，外加每股13美分的特别股息。亿万富翁、激进投资者卡尔·伊坎等大股东曾激烈反对这项私有化交易，要求上调要约价格，但最终未果。

1984年，迈克尔·戴尔在大学宿舍里创办了戴尔公司，并让戴尔成为电脑生产和供应链管理的模范企业。而现在，迈克尔·戴尔则正在尝试让戴尔转型成为一家企业计算机服务提供商。他认为，这样的彻底转型若完成，最好远离公开市场的审查。注

对于戴尔来说，私有化的原因是多方面的，销量的大幅下滑，整个PC市场的饱和，使得戴尔不得不重新考虑整个集团的战略问题，这就需要长时间的调整期。

而作为上市公司，投资者关注的都是每年的年报和分红，这使得戴尔本人无法按照自己设定的长期目标来进行转型和经营，这是公众公司的一个弊端。据戴尔介绍，私有化以后，戴尔公司将把精力放在云服务、大数据、手机与安全领域，同时还要着力于售后服务，显然，资本市场更喜欢的是直接的并购和收购，而不是通过长期售后服务所积累的品牌效应。注

究竟上市与否，企业家需要认真仔细地分析和判断，既要结合企业的行业特点、未来发展、资金需要，也要考虑上市所需要付出的代价，同时也要兼顾未来企业代际传承所需要的公司股权设置、交接班筹划，

不宜简单判断。

通过宜家和戴尔的案例是可以看出，家族企业并非只有上市这一个发展道路，关键在于找到一条适合企业的道路。

---

1. 阿里成第二大互联网公司 仅次于谷歌，载于新浪财经 http://finance.sina.com.cn/world/20140920/032220367182.shtml.
2. 互联网公司谁最慷慨：阿里上市后“遍地”百万富翁，载于凤凰网 http://tech.ifeng.com/a/20141009/40831190_0.shtml.
3. 范博宏，谢丹妮.IKEA宜家——永不上市的家族企业.载于《新财富》杂志，http://www.xcf.cn/tt2/201506/t20150609_750676.htm.
4. 林曦.戴尔昨日正式摘牌［N］.羊城晚报.2013-10-31.http://www.ycwb.com/ePaper/ycwb/html.
5. See Dell is Now a Private Company,available at http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/acq-dell-silverlake.

10.4 以退为进：家族企业如何实现高价套现

世界上许多优秀的家族企业，在面对行业变化或者出于其他战略考量时，也会选择从家族企业中退出，比如日本的KENZO集团、意大利Fendi集团。而在国内，例如牛根生从蒙牛集团退出，靳羽西女士将羽西化妆品出售给欧莱雅等。

如前所述，中国家族企业面临诸多传承困局，例如没有合适的接班人，二代不愿接班，企业发展面临瓶颈，与职业经理人矛盾重重等。

如果这些问题得不到好的解决，那么企业走下坡路的可能性就比较大，从而导致企业价值大幅缩水，因此创一代应当充分重视这个风险，考虑在企业价值高点时出售套现。

当然，出售一家自己苦心创立并经营多年的企业往往对一代创业者来说是一个非常艰难的决定，但是，我们发现，心存侥幸或者听之任之最终导致的是企业业绩的滑坡、人才的流失，最终企业有可能待价而沽甚至关门倒闭。

10.4.1 谋定而后动：家族企业并购交易之准备

企业家往往简单地认为并购是一个单一的、独立的事件，而不了解，这是一个完成筹划、设计、执行、谈判、签约、交割需要至少两到三年的时间流程。市场的机遇随着时间的推移往往存在不可复制性。一个三年前可以卖5亿元的公司，现在可能只能卖3亿元了，因为市场环境发生了变化，公司业绩发生了变化，行业发生了变化，本来有兴趣的买家发生了变化。所以，是否能够博得头筹，售出高价，你最大的敌人可能就是时间。INSEAD学院莫滕·本内森教授在采访了2800位10年内欲退出家族企业的所有者的数据显示，在准备未来两年里退出的企业家中，

有10%的人还没有开始做准备，有一半的人完成了退出计划，40%的人依然还在规划中。在未来2~5年面临退出的企业家中，几乎1/3的人还没有为退出做准备，只有1/4的人完成了退出计划。[注]

实务中，有经验的并购专业人士是最好的帮手，因为他们能够充分利用其资源和专业技能（包括谈判心理的掌控）提高股权和资产出售价格。道理很简单，这些专业机构拥有一大批买方资源，也了解潜在买方的投资意愿，了解私募风险投资机构和战略投资者（比如产业收购方）的商业意图和心态，知晓目标公司的资产和业务对于谁最具有吸引力。

而对企业家来说，除了找对财富传承和融资并购方面的专业人士外，也可以找一家合适的PE投资人合作，将企业部分股权出售给PE收购基金，再由PE基金主导企业的经营，提升业绩之后，由PE基金帮助寻找更高出价者全资收购，这种做法被称为“PE recapitalization”（由PE助推的资本结构调整），企业家先出售部分股权给PE、数年之后自己再全身而退获得高额现金套现回报，这对企业家来说也被称为“二次退出”，用华尔街的说法就叫“second bite on the apple”，若用中文说，也可以说是“一鱼两吃”。

（一）第一步：厘清问题，选对方向

家族企业如决定通过出售退出，那么企业家需要首先思考以下问题：从并购的角度，企业是否已制订了一个退出或者交班的五年计划？企业家是否试图站在收购方、投资方的角度来看待自己的企业？什么样的企业会被收购方认为是具有“高价值”的企业？是否已建立了一套运营的制度让自己可以不需要凡事亲力亲为？公司的现金流管理是否让企业在五年以后达到最佳状态？出售以后自己的安排是什么？是否愿意留任公司一段时间？还是自己要马上重新创业或者投资一个新的领域？自己将会如何管理自己的财富？出售企业的计划将如何与自己的未来财富管理和传承有机地结合起来？

（二）分析企业的价值标杆和驱动力

对于企业家而言，并购策略与公司所处的行业及趋势有着密切的关系。例如，处于具有高成长性的新兴科技企业，例如包括移动互联、电商在内的TMT（高科技、媒体和电信）行业，抢对“跑道”，能够快速占据足够大的市场份额，具有创新性和颠覆性，会被认为具有高价值，而盈利是一个相对次要的考量因素。当然，运营和现金流管理一样很重要，因为资金链的断裂直接危及企业的生存——救急而出售企业的“城下之盟”不可能给你带来高的出售价格。

而在传统产业，则是另一套规则：如果想要将企业卖个高价，企业目前的财务状况则更为重要，体现在评判企业的规模、业务收入、现金流以及利润率等；企业的规模越大，从收购方的角度看，往往意味着其商业风险相对较低。对于收购者、投资者而言，在评估投资企业的风险上，一定会将该企业的风险进行量化并反映在收购价格上，如果这家企业的风险较高，那么收购方、投资方必然会压低价格来对冲这些风险。

同时，收购一家公司最主要的还是看这家公司未来的发展和潜力，也即企业的收益增长率。如果目标企业收益增长率比较理想，即使现阶段的财务状况不尽如人意，仍可能吸引投资者。

此外，若目标资产对收购者、投资者而言可以产生协同、整合效应，买家就很可能愿意以高价购买目标资产。对于同一投资目标企业，如果私募/风险投资者和战略投资者同时竞价，战略投资者的报价可能会更高，因为目标资产给战略投资者所带来的直接和间接回报可能远远超过目标资产本身的价值。

（三）了解企业估值和退出预期

同样一家企业，什么情况下可以有更高的估值？实践操作中，除了上文提及的成长性、收入和利润的增长性、现金流情况等，还可以通过

进一步提升行业内的地位和排名，扩大客户群，使客户组合多样化，以应对市场波动或下行所带来的风险（收购方在尽职调查中，可能会调查了解目标公司的前十大客户及前十大供应商的合同），分析目标公司对这前十大客户及供应商的依赖程度。

还有一个重要因素就是法律方面的合规性。在企业家自己经营的时候，由于良好的政府关系、地方监管的宽松，对于一些证照、环保、劳动等方面存在这样或那样的不合规情形，往往不在意，但是这些都会被严谨的收购方在尽调中发现，并根据潜在的风险和成本因素在收购价款上进行打折，在收购协议中也会有相应的赔偿条款，确保收购方不会因为公司过往的违法违规而遭受损失，若有损失则全部由出售方负担。更有甚者，则是收购方觉得潜在风险很大而放弃整个交易。这往往也是企业家所始料未及的，所以，出售方如何把握合规方面改进的努力程度，则要和富有经验的专业人士进行沟通讨论，获得指导意见。

（四）企业对企业家的依赖性

除了提升企业的价值，降低所面临的风险，优化运营体系和治理、内控制度，还有什么能够让买家对企业感兴趣？这个答案可能也会让企业家出乎意料，这就是企业对创始人的依赖度。也就是说，企业在离开初创企业家后是否可以正常运营？

巴菲特说过，最值得购买的企业，就是能够让傻瓜都能来管理的企业（Buy businesses that can be run by idiots）。确实，如果站在收购者、投资者的角度，当一家企业要严重依赖某一个人，脱离这个人企业将无法按照预定的轨迹健康、可持续发展，那么除非将创始人和这个企业绑定，否则就会存在管理失效和业绩下滑风险，企业最终无法卖出高价。因此，为了使企业更具有市场价值，更具有投资或收购的吸引力，企业家要敢于放权，让自己放假，培养或聘用专业人才，优化管理制度，完善绩效考核体系，使得各部门在没有企业家及其家族成员参与的情况下

均可独立运作甚至运作得更好。

一方面，这能够提升企业在收购者眼中的价值；另一方面，企业家会发现，自己放手后，不仅给了手下提升和发展的空间，同时也能够把更多的时间留给自己和家人，甚至开始考虑在新的行业进行创业和投资。

而从传承角度，如果企业不再依赖企业家的事必躬亲，那么也就能够通过职业经理人来打理家族企业，即便二代、三代不愿意或者无法接班，家族成员仍然可以做股东，让职业经理人担任企业的CEO，让企业通过健全和科学的制度来规范运行。

（五）税务筹划、财富规划与架构设计

税务筹划和财富规划与企业家个人、家庭密切相关。然而，要精通这个领域，就需要有投资银行、私人银行和法律等几方面的经验。

针对税务筹划，企业家往往在快要签署股权转让（出售）协议时才想到，拿到大笔交易对价款要缴纳一大笔所得税。而在这个时候通过合法的手段进行筹划，降低税负又很难。所以，出售股权前要合理筹划。

企业家应该综合考虑企业并购与家族的财富规划问题。真正的财富管理专业人士，应当理解知晓客户的生命周期和主营业务的收入和整体财富规划与资产配置的关系，所以企业家要找对合适的财富规划顾问，才能够定制出符合自己和家族需要的方案，包括，如果不出售企业未来的可预计现金流，以及出售企业获得多少对价款并在扣除税负和成本之后的净收入能够支持家族多少年的消费。这些都要和家族企业的出售规划协同安排，这样才能够实施最为优化的方案，其中包括考虑如何通过传承规划工具（包括信托、保险等）来更为高效地利用流动性事件。

为达到上述规划目标，很可能需要重新调整公司的股东架构，尽早

进行公司重组和税务的优化安排。如果是出于传承或者境外融资或收购的需要，也可以考虑搭建境外的股权架构。

10.4.2 退出方式的选择

一般而言，企业主要通过出售股权退出，出售股权又可以分为IPO模式与并购模式。通过IPO成为上市公司，是提升企业信誉度、获得融资、赢得包括私募股权基金在内的战略资源支持和吸引高端职业经理人的一大“利器”，但是IPO自然有它的门槛，对于传统制造业，如果没有高科技、高增长以及热点行业（例如医药及医疗设备）的卖点，佐以相关的行业领先地位及规模效应，无论在国内还是海外，IPO都是有困难的。

除了IPO和并购之外，还有一种模式被国内的家族企业所忽略，那就是在欧美较为普遍的管理层收购（Management Buy-Out,MBO），即由管理层通过借款的杠杆模式来向创始人和主要股东收购该企业，具体又可以细分为由目标公司本身管理层发起的MBO和由外部管理层发起的管理层换购（Management Buy-In,MBI）。MBO的优势在于，管理层对于企业比较熟悉，对于风险以及企业可以发展的认知度很可能比其他收购方要高。而出售方，在相同或者相近的条件下也会更倾向于将企业卖给信赖和一起打拼过的管理层。管理层通过银行或者私募股权基金提供贷款，也能够以现金方式支付大部分乃至所有的购股款项。

管理层收购又可以细分为：（1）由管理层自筹资金的收购（也称为non-sponsored management buyout），即管理层成员通过自筹资金直接向所有者购买股权，这种模式下管理层成员通常与创一代保持着良好的长久雇佣关系，而且企业的规模以及价值相对有限，否则如果企业规模较大，管理层即便通过银行贷款也无力承担高昂的收购费用。其中，管理层的筹款进度将会影响到整个交易的成功与否。（2）由私募股权基金等投资人承担主要收购义务的管理层收购（也称为sponsored

buyout），是指私募股权基金向所有者表明购股意愿后单独来收购公司的股份，并且私募股权基金往往寻求控股地位，而管理层（或/和所有者）通常留任并可能持有少量的股份，也可能通过高额奖金的形式获得回报。决定管理层股份多少及其有无的因素包括融资能力、交易的规模、管理层对于收购的推进以及对于企业的贡献等。由于涉及三方甚至多方利益，这种收购模式对于企业估值、资金筹措以及风险管理的要求都非常高。

“管理层收购”模式对于想要高价退出的家族企业和要寻找机会的并购型私募股权基金来说，都是一个重要的战略合作切入点。一方面，家族企业寻找转型、退出的路径，管理层和职业经理人却无力承担收购的高昂费用；另一方面，私募股权基金所掌握的广泛行业资源、技术资源和对资本市场以及并购市场的深入了解，能够帮助企业在被收购之后进行升级和转型，并能够以资金优势以有吸引力的价格收购该私营企业，并为职业经理人提供同样有吸引力的股权和奖金激励。如果新的商业愿景在收购之后能够按计划实施，绩效和业绩实现快速增长，对于私募股权基金而言，就可以在未来将该企业重新包装，推进企业的上市或者高溢价出售给战略投资人，实现成功退出，从而达到多赢的局面。

这方面的成功案例包括：方源资本战略收购科华生物、TPG投资HCP。科华生物为境内A股上市公司，系国内医疗诊断行业的龙头企业，排名前三位的股东均为自然人，股东同时担任公司高级管理人员。由于年事已高，其中多位股东萌生出售股权的想法，最终他们和一家私募股权投资基金方源资本（Fountain Vest）通过协议转让的方式，出售创始人手中共15.35%的股份，而方源资本则成为公司第一大股东。不久之后，科华生物制定并推出了管理层激励政策，为企业的管理层制定新的激励方案。而另外一起成功案例则是私募股权投资基金TPG全额收购由陈氏家族控股的HCP，此次收购的金额达到5亿美元。交易完成后陈氏家族成员仍可担任公司的高级管理人员。

综上所述，如果新生代确实无力或者无意继承家族企业的衣钵，那么家族领袖确实可以考虑企业的退出安排，包括通过上市、并购、MBO、MBI等方式在企业经营业绩尚佳的情况下完成套现，然后将现金资产置于信托之下，并交托家族办公室或者私人银行打理。

---

1. 莫滕·本内森.当家族不得不退出企业.载于《家族企业》杂志 http://www.cfbr.com.cn/news/323.html.

第四部分 财富价值与文化传承

第11章 财富家族的后代教育

经济上的繁荣一向起起伏伏，唯有人的价值观是最稳健的货币，它为我们赚得自尊，赢得心灵的安宁，带来最丰厚的回报。

——彼得·巴菲特

金钱、地位、荣誉，在信仰和价值观面前，在奔腾的历史长河之中，都会显得渺小和苍白。罗斯柴尔德说："生命稍纵即逝，唯有事业永存。"与财富相比，生命更宝贵；与生命相比，事业更长久。为延续家族事业，世世代代殚精竭虑，能将其维系的纽带，不是金钱，而是信仰。[注]彼得·巴菲特也曾说："经济上的繁荣一向起起伏伏，唯有人的价值观是最稳健的货币，它为我们赚得自尊，赢得心灵的安宁，带来最丰厚的回报。"[注]

在这一章，我们将通过诸多案例揭示什么样的精神、信仰和价值观能够成功维系财富世家的基业长青；信仰和精神的传承是如何在罗斯柴尔德、爱马仕、洛克菲勒等财富家族中得以彰显的；慈善事业对财富家族的后代培养与灵魂传承究竟起到了什么样的作用等。

本章分为三个部分，第一部分基于心理学实证研究，探讨如何帮助富裕家庭的孩子找寻人生的坐标和生命的激情，并克服常见的心理障碍和问题；第二部分阐述个人、"看护者"责任与家族的关系，从而培养新生代的使命感，提升家族的凝聚力；第三部分则讲述家族未来领导人的锻造与培育。

---

1. 陈润.赚钱是一种信仰——罗斯柴尔德家族历经6代的完美传承［M］.太原：山西出版集团、山西经济出版社，2010：147.

2. Peter Buffett.Life is What You Make It:Find Your Own Path to Fulfillment.Three Rivers Press.2010.

11.1 “我”的使命：从巴菲特教子看富二代的人生定位

美国的统计数据资料显示，高达30%~40%来自富裕家庭的12~18岁青少年，正遭受心理疾病的困扰。注其中，青春期少女中高达22%的人患有抑郁症，是全国七年级少女患抑郁症比例的3倍。到了八九年级，这类家庭的女孩有1/3出现了显著的临床焦虑症状。据一项调查显示，中国将近28.67%的富二代认为他们身边家境优越群体中有人存在不同程度的违法犯罪问题。注无论是飙车导致车毁人亡，还是吸毒，本书无意一一列举并评价心灵空虚所呈现出的各类让人担忧的现状。我们的主旨更集中在问题的应对和解决上。

那么，为什么物质丰裕的孩子会觉得如此空虚，为什么财富家族的“富二代”时常感到迷茫与无助？他们该如何找到自己的人生定位？

罗伯特·布鲁克斯（Robert Brooks）博士在其《培养坚毅的孩子》（Raising Resilient Children）一书中提到了孩子的三个最基本需求：第一，有归属感以及与家人的亲密感；第二，有自我决定的自由；第三，拥有能力的需求。注这些需求对于孩子的成长甚为重要。

11.1.1 是成就伟大，还是甘愿平凡：如何让孩子设定人生坐标

（一）巴菲特之子的人生定位



巴菲特父子

彼得·巴菲特也许大家有些陌生，但你一定听说过彼得的父亲——沃伦·巴菲特，名列《时代》杂志全球100名最具影响力人物榜、富可敌国的“股神”。然而，身为股神之子，彼得·巴菲特却没有继承衣钵成为华尔街金童，而是选择用音乐谱出属于自己的人生乐章。他曾赢得美国电视节最高荣誉“艾美奖”，MTV频道刚开播时令人惊艳的片头配乐出自他的编曲。彼得从父亲那里获益最大的是其人生哲学：人一生最大的财富，就是能做自己！那么，就让我们从巴菲特的教子之方中来探寻财富家族后代如何找寻自己的人生定位。

|案例11-1|巴菲特的教子之方注

作为一个富家子弟，彼得·巴菲特并没有觉得这是一件多么特别的事情。在他看来，没有人可以选择自己的出身，在生命伊始，一切都是随机的。一个人最终能获得什么，与出生环境无关，而只与如何利用环境相关。他认为，父母对孩子的关爱和经济上的保障，其实是一种恩赐，一种我们已经享受到的、未经奋斗而获得的

恩赐。但是，这份恩赐意味深长，能否真正拥有，取决于我们用何种方式对待它以及如何将其回馈于世界。就像老巴菲特所说，留给孩子的财富足以让他们可以追求他们想要追求的任何梦想，但是却还不足以让他们可以完全闲云野鹤、无所事事。

彼得从父母身上学习到的最重要的三个价值观是：宽容，崇尚教育和有属于自己的工作态度。彼得说，我的父母都积极参加民权运动，特别是母亲一直都在向我们灌输宗教“宽容”的理念；崇尚教育，并不是狭隘的、以目标为导向的学习，而是由自己打造自己的人生。如果我们希望生活得充实、多姿多彩和有价值，那么我们就应该尝试什么都去学学，不只包括必要的谋生技能，还包括专业以外的知识。至于工作态度，彼得说，我要感谢父亲让我认识到它的重要性。

那么，巴菲特家族的工作态度是什么呢？在老巴菲特看来，良好的工作状态首先就在于勇于发现自我。当从事自己喜欢的工作时，即使异常艰辛，仍然可以在工作中享受快乐，甚至产生一种神圣感。是什么秘诀让他面对长时间乏味的工作还能保持源源不断的激情？答案是工作的“实质”——激发他无限的好奇心，验证他对实际业绩的预测能力，体验发掘价值和新机遇的可能性。

老巴菲特时常鼓励儿子：如果你想人生多彩多姿，就试着学所有感兴趣的事。他激励彼得多审视自己的内心，寻找自己的热情。在彼得看来，他在洛杉矶的那场音乐会也正是因为父亲的参加而有了特殊的意义。那是父亲第一次在公开场合听他弹唱，父亲不只是来当观众的，还加入到了演出当中，他带来了那把小有名气的夏威夷吉他，父子二人在一首合唱中迎来了音乐会的开场。事实上，彼得的音乐之路也是在父亲的鼓励下越走越好，最初，他总是学习一阵后又放弃，这样反复过四次，最终慢慢找到了自己的热情和志向所在。

老巴菲特非常支持儿子奉献世界与帮助他人，他说：“彼得的人生全凭他自己打造，他衡量成功的标准不是个人财富或荣耀，而是对世界所做的贡献。彼得和我持相同观点，即这个世界并不亏欠

你，而你应该最大限度地发挥自己的能力来为这个世界做些事情，尤其是为受苦的人们做些事情。”

的确，彼得的成长很大程度上归功于父母给予的支持与自由选择空间，除此之外，还有一个重要的因素，那就是，作为一个生长在大财富家庭的富家子弟，彼得没有沉溺于奢侈浮华的生活，也没有被物质财富所诱惑。彼得曾说：“让我在儿时获得安全感并学会信任的，既非金钱，也非物质上的帮助。我们的房屋大小并不重要，重要的是里面爱心满溢；周围的邻居富有与否并不重要，重要的是邻里间可以倾心交谈、彼此照料。”

这段话映射出了彼得·巴菲特的“幸福观”与“金钱观”。在彼得看来，我们生活在一个极度迷恋成功的社会，但成功并不必然与高薪、与金钱相关。金钱只是成功的副产品和附加价值，而不是衡量成功的标准。彼得认为，真正的成功是由内而外的，并由我们的特质和行为所决定。“它来自我们的能力、热情、拼搏以及坚持所产生的神秘化学反应。或许外界可以对我们施以金钱奖励，但不能代替、也不能同化我们在心灵深处获得的那份成功。”

巴菲特是以言传身教的方式影响着自己的孩子。他在接受《福布斯》杂志采访时说：“孩子们的成长经历没有特殊的，我们一直住在我1958年买的房子里面。孩子们没有随着我的财富的增长而搬进越来越奢华的住宅，也没有坐私人飞机。他们也是坐着大巴小车去上公立学校——和他们的母亲上的是同一所公立学校，我们所住的社区也是普通社区。”后来，当巴菲特的名字出现在《福布斯》富豪榜上时，孩子们都很吃惊，但是“孩子们在那个时候已经基本成人定形了，而朋友们是因为他们本身而喜欢他们，而不是由于他们家的财富”。注

如果对巴菲特的教子之道进行解析，我们可以分为两个核心部分：一是如何引导孩子找寻属于自己的人生坐标，因为只有拥有了属于自我的成长空间和自我意识，才会拥有快乐和充实。二是通过言传身教树立正确的金钱观和幸福观。

（二）探寻属于孩子自己的人生目标

是让孩子成就伟大，还是让孩子甘于平凡？这也许是富有家庭的最大困惑之一。对普通家庭来说，寄希望于孩子出人头地完全可以理解。而对富有家庭来说，一方面，家长确实也希望自己的孩子能够有高人一等的能力，并且将来能够继承家族事业；另一方面，有的家长又不忍让自己的孩子吃苦受累，只希望孩子享有该有的幸福和快乐。

美国斯坦福大学教育研究所教授威廉·戴蒙（William Damon）在其《迈向目的之路：帮助孩子发现内心的召唤》（The Path to Purpose:Helping Our Children Find Their Calling in Life）[注]一书中指出，如今这一代年轻人普遍漂浮不定、不想做任何承诺，他们生命中缺乏的是动机的来源，是目的感。富裕家族的后代子女普遍过着物质充裕的生活，很难产生匮乏感，也很少思考人生，从而忽略自己奋斗的价值和目的。

目的（purpose），是驱动我们每天大部分行为背后的一个动机。而明确目的，就能清楚回答“为什么我正在做这件事？”“为什么这件事很重要？”。如果没有更大的目的存在，短期目标和动机通常会徒劳无功，而且很快就在毫无方向的活动中消耗殆尽。戴蒙看到有目的感的孩子，都有高度动机，会自动自发地学习为达到目的所需的技能和知识，也展现少见的务实效率。

此外，目的影响人生的快乐和满足。但父母不能给予孩子一个人生的目的，否则又会陷入为孩子限定人生道路的误区，而必须通过引导对话和言传身教，帮助孩子迈向目的之路，找到他自己的人生召唤。此外，目的可以有很大的改变，尤其在人生早期。因为一件有目的感的事，会让人学习另一件有目的感的事。例如年轻人会对成为运动选手很有目的感，但不能一辈子都是运动选手，因为年纪大了就无法参赛。但成为运动员那种自我承诺、自律的习惯，会发展出另一个目的。一个真

正的人生目的，至少要持续一段时间，时间长到你必须要表现你的承诺，至少完成一些事情。你从中学到经验和能力，就可以开始另一个目的。

因此，要帮助孩子设定自己的目标，让他（她）通过自己的努力去实现这样的目标（无论是游戏、学习还是创业），不要耐不住性子去越俎代庖，最后剥夺了孩子应有的成就感和达到目标的快乐。

例如有的孩子由于受到父母溺爱、压力以及无微不至的“管理”，他们反而在不知不觉中被剥夺了内在成长的机会。不断干预孩子的父母，与支持孩子自行解决问题的父母相反，他们会阻碍童年及青春期发展最重要的任务——发展自我的意识。不仅是“富二代”，所有青少年在摸索自己的个性和未来的自我时，会获得来自父母的两个方面的反馈：干预和支持。干预往往代表着父母的需求，支持则代表孩子的需求。

因此，请帮助孩子们冷静下来，用喜欢自己、接纳自己和自我管理的心理打造一个属于他们的“内在家园”；请试着放慢脚步，给予孩子安静、没有压力的时刻，让他们向自己的内心深处探索，展现他们发展自我最脆弱细腻的一面；请试着为孩子有特别的兴趣而感到高兴，就是在这种内在激励、父母支持和发展兴趣的交互作用下，孩子的自我感才会逐渐成形。

从巴菲特的教子之方我们可以看到，财富家族的后代子女要想找到自己的人生定位，必须首先“找到自己”，审视内心发现自己的兴趣，与此同时，父母在这一过程中扮演着同样重要的角色，父母给予孩子的关怀与引领是形成他们人生方向的至关重要因素。

对于青春期的孩子来说，如果父母盲目地让孩子坚持某个特别的爱好和兴趣，可能也会抑制孩子的成长和对未来空间的探索。心理学家认为，这时父母应该更多提倡刻苦、坚韧的价值观，因为这些是未来孩子成功需要具备的品质。

|案例11-2|卡尔森家族的二代教育

与巴菲特家族不同，玛里琳·卡尔森·纳尔逊（Marilyn Carlson Nelson）则是以家族二代的身份从父亲那里接过家族企业的指挥棒，成为以房地产、酒店为主营业务的卡尔森家族的掌门人。她在接受《福布斯》杂志采访时谈及自己以及自己的孩子（家族第三代）是如何受其父亲影响的。

“小时候，家人一起去晚餐，父亲会问我们，是否需要餐后甜点？我们说要的，他就会开始跟我们讲一堂关于复利的课（笑）……父亲，我妹妹和我三家人相邻而住，父亲会经常到我家门口——‘你们在开party吗？’我回答说‘没有啊，怎么了？’父亲就说‘嗯，你们开了很多灯哎’。”

“父亲对于事业的热忱让我们印象特别深刻。每个周末，父亲会开车到一处家族的酒店物业所在地，让我们来进行考评，环境是否整洁？服务人员是否友善？有没有什么值得注意的地方？并强调从事服务行业是多么让人愉快的一件事。而每次新开一家酒店，他就会说，创造多少新的就业机会对于他来说特别有价值和意义。家人一起坐车去实地考察，感受开立一家新的酒店如何从无到有，并且了解其所能够创造的价值，而这些让家族成员感受到了使命感。”注

（三）寻找人生的“点”和“线”

已故的苹果公司创始人乔布斯说，人生的真谛之一就是把过去的“点”连成“线”。而很有意思的是，把点连成线，只能对于过去的“点”而言，你无法将未来的“点”去判断如何连成线。

无论是达·芬奇还是巴菲特，都堪称他们各自领域的“大师”，他们的人生是否一帆风顺？他们如何找到自己的人生定位？他们的经历对于我们以及富庶家庭的孩子有什么样的启发。

|案例11-3|隐秘的力量：是什么使达·芬奇成为达·芬奇？㊟

1519年4月末，经历了数月病痛折磨的67岁的艺术家、科学家、发明家列奥纳多·达·芬奇（Leonardo da Vinci）越来越感到自己的生命即将走到尽头。在过去的两年里，达·芬奇一直住在法国的一座小镇上，在他生病的这段时间里，他的许多朋友包括国王都曾来探望他。他们发现达·芬奇一改常态，在一种追忆和思考的心境中，喜欢和大家分享他过往人生的每一段经历，从童年到青年再到现在。

达·芬奇始终有一种很强的宿命感，他被这样一个问题困扰了许多年：是否存在这样一种隐秘的力量推动着所有的生命提升和转变自己？如果这种力量是存在的，他希望能够发现它，并且他在他所观察过的所有事物中一直在寻找这种力量。这是一个令人痴迷的事情。如今，在他生命的最后阶段，当他独自一人时，达·芬奇开始认真思考这一问题，这种神秘力量是如何推动自己成长，指引自己一步步走到现在的。

达·芬奇回溯到他在离佛罗伦萨20英里外的芬奇镇生活的那段童年时光。父亲是新兴的权贵资产阶级的成员，也是一位公证员，然而由于达·芬奇是私生子，在那个年代里，他无法上大学，也和任何高大上的职业无缘。由于小时候父亲经常外出工作，达·芬奇常常一个人留在村子里生活。小达·芬奇对大自然充满好奇，喜欢在橄榄树林中漫步，喜欢沿着一条小径走到一片森林之中，那里有小溪、瀑布、野花，所有这些奇妙的自然景象都令小达·芬奇十分着迷。

一天，小达·芬奇偷偷来到父亲的办公室，带走了一些画纸。他就这样拿着纸，没有老师，没有可供参照的图画，凭借自己的眼睛，以大自然为模特，用心观察作画，他发现绘画让他更能发现事物的细节，甚至赋予他们生命。有一次，他素描一朵白色的鸢尾花，竟然被花朵独特的形状所震惊。他想，是什么样的神奇力量让一株植物从一个种子长成一个形状如此与众不同的花朵。

接着，病床上的达•芬奇想到了自己14岁时，因出众的绘画才能在安德烈•德尔•韦罗基奥画室被选作学徒的经历。韦罗基奥希望他的学徒可以学习所有的科学能力——工程、机械、化学和冶金。开始，达•芬奇非常渴望能学会所有这些技能，但是他很快发现他必须找到属于自己的东西或者说自己的特色，而不仅仅是模仿韦罗基奥。正因为如此，达•芬奇在一次被安排画韦罗基奥设计出来的天使时，他暗下决心一定要成为第一个能画出最具现实主义的天使翅膀的人。为此，他观察了许许多多的鸟，用大量的时间素描各种各样鸟儿的翅膀，最终真的实现了他的目标。

1481年是达•芬奇的人生低点。教皇让人推荐佛罗伦萨最优秀的画师参与其刚兴建的大教堂的装饰，然后达•芬奇的名字没有出现在被推荐的名单上。这次打击让他厌倦了艺术家向权贵讨生活的生存模式，他做出了一个改变他一生的决定，他来到米兰，为其人生制定了一项新的规划，他将超越绘画，而追求一切让他感兴趣的东西，建筑、军事装备制造、水利、解剖、雕塑。对于王公贵族，他担任他们的高参、艺术家，获得不错的报酬作为生活来源。他喜欢同时做几个不同的项目，而项目之间又有着千丝万缕的联系。

回顾他的人生历程，达•芬奇洞察到确有一股神秘的力量在发挥作用。在他还是一个孩子的时候，这股力量把他引到田野乡村去近距离观察自然百态；同样是这股力量让他偷走父亲的办公纸，把所有的时间都投入到素描中。这股力量推着他走进了韦罗基奥的画室，也是这股力量给了他巨大的勇气，指引着他从众多画家中脱颖而出独树风格。

指引达•芬奇的这股神秘力量，事实上就是他整个人生的方向与目标。也是有了这样一种人生的目的和动力，达•芬奇才会不断的提升、转变与升华。

从达·芬奇的成长故事中我们可以看到，人要有所成就，必须要找到其人生目标，发现那股隐藏在内心的神秘力量。这种力量不是某种外在的东西，而是内在的指引你逐步发现并实现自己人生使命的力量。在

童年时代这种力量就已经伴随着你的成长，直到你认识到它，它便开始发挥更为强大的力量。而这种神秘的动力源几乎是伴随着达·芬奇的挫折而对他的人生轨迹发生微妙神奇的变化。如果他没有偷偷拿父亲的纸张去做素描，他不会有机会展示他的艺术天分从而在14岁时被大画家韦罗基奥收为学徒，而当经历人生低点，如果他也趋炎附势地去紧跟罗马教皇以获得更多世俗的荣誉和认可，就无法实现他的关键转变，成为历史上伟大的艺术家、科学家、发明家。

很多历史上最伟大的大师承认他们感受到某种力量或者呼唤或者某种宿命在人生路上引领着他们。这种感觉可以说是一种无法解释的神秘力量，也许是一种幻觉。但还有一种解释，就是我们每一个人都是一个独特个体，这种独特性让我们想要表现和展示自我，而对于有些个体来说，这种感应更为强烈。对于大师来说，这种力量是如此的强烈，以至于它像一种外在的现实，一种力量、声音、宿命。当你出生的时候，一颗种子被播下了。而这颗种子就是你的独特性。这颗种子要成长、转变，开花结果，它自己就有一种与生俱来的能量。当你感受这种力量越强烈，那么你成就人生大业以及成为大师的可能性就越高。[注]

巴菲特在20岁时，未能被哈佛商学院录取。他立即前往图书馆查阅，希望申请其他商学院。一查才知道，他最敬仰的两位商学院教授都在哥伦比亚大学执教。巴菲特赶在截止日期前递交了申请，最后成功被哥伦比亚大学录取，其中的一位教授成为了巴菲特的导师，帮助他在商界站稳了脚跟。正如巴菲特后来所说：“我这辈子最幸运的事情大概就是没被哈佛录取。”[注]

达·芬奇和巴菲特都在经历表面上看似挫折的遭遇后，踏上更为成功的路途。挫折—努力—成就可以说是获得满足感的必经过程。

如果说达·芬奇明确地感受到了这一神秘的力量指引着他人生的方向，那么有没有可能这样的力量会变得微弱呢？那就是当你开始怀疑它

的存在，或者你屈服于生命中的其他力量——某种“反作用力”，例如社会的压力，家庭的压力，让你去做他们希望你做的事情。很多时候，这种“反作用力”可能来自你的父母。他们希望你去做体面、光鲜、更有前途的工作，却让你失去了你宝贵的独特性和天赋，断送了自己本可以获得的成就和幸福。

（四）如何找到“目的”背后的源动力

父母是否可以“有所为”或者“有所不为”，来帮助孩子去探寻人生的目标以及源动力？难道让孩子“放羊吃草”或者让他们自己经历各种“挫折教育”吗？如果希望让孩子长大成人能够继承家业，又应该如何进行正向的引导呢？

哈佛教授克莱顿·克里斯坦森和另外两名作者在《你要如何衡量你的人生》一书中，诠释了确定我们事业成功与感受幸福的动力源泉。首先，作者发现存在着这样的理论和思维模式，即“金钱和物质是最为有效的激励方式”，这在企业管理中体现为通过激励薪酬体系来使高管和员工努力工作、提升绩效；在家庭教育中，体现为家长通过零花钱来奖励孩子学习成绩拿“优”。然而，作者发现这种激励理论无法解释一些非常明显的“异常”现象，例如那些服务于慈善和非营利机构的工作人员，他们可能在极端艰苦的条件下从事例如灾后重建、抗击洪涝、应对饥荒等艰辛的工作，而他们的酬劳却极为有限甚至为零。

所以作者提出了一个问题——“如果钱不是他们行动的动力，那么其动力究竟是什么呢？”[注]

就像我们在前文提及达·芬奇的经历那样，推动其成就伟大的不是金钱、地位和世俗所认为的那种“成功”，而是其内在的追求和目的。而克里斯坦森教授在他的书中提到，物质激励不是真正的动因，人们做某件事的真正动因是，“发自内心地想去做”。对于事业如此，对于孩子教

育也是如此。

对于工作来说，其实让人能够满意并能够拥有幸福感要基于两个因素：基础因素和动力因素。基础因素包括地位、薪水、安全保障、工作条件、公司政策等，如果这些基础因素无法达到我们的预期，我们就会感到不满。然而，如果基础因素得到改善，你不会立刻爱上这个工作，最多只是不再讨厌它罢了。请注意，“不讨厌”和“爱上”是性质不同的两码事。而你想要“爱上”你的工作和事业，那么就需要动力因素，那就是，有挑战性、获得认可、责任感、个人成长。

因此，针对职场的发展，克里斯坦森提及，面对金钱的压力，不少哈佛的毕业生选择了高收入的工作，基础因素暂时得到了满足，然而，当追求仍然停留在赚更多的钱的层面时，问题就出现了。他们开始抱怨自己的工作，但他们的高品质生活方式又需要他们维系高收入水平，而自己真正想要的梦想似乎与自己更加遥远。



图11-1 “我知道我此生将钟爱马术，所以我的未来职业目标将定位在银行、保险和地产。”注

这个时候，动力因素就变得非常关键，不管你的工作是否满足这些动力因素——挑战性、获得认可（具有对他人的价值感）、责任感、个人成长，都将对你的成就感和幸福感起到关键性的作用，并且为自己继续努力提供无尽的源动力。

对于孩子来说，虽然还没有到达职场阶段，但“基础因素”和“动力因素”的二因理论一样能够适用并产生神奇的效果。克里斯坦森在书中描述了这么一个和孩子共处的故事。当时家庭购置了第一套房产，他决定在后院为两个正处于游戏年龄的孩子搭建一个儿童游戏屋。他们花了数周的时间挑选木材，拾捡屋顶板和墙面板，最后的工作由孩子完成，有的地方要用锤子敲，有的地方要用锯子锯，孩子们对他们的工作自豪

无比，这让父亲十分开心。每当他回到家里，孩子问他的第一件事就是什么时候可以“继续开工”。

而有意思的是，游戏屋建好之后，倒很少看到孩子们在里面玩。事实上，“他们的真正动力不在于有没有游戏屋，而在于建造游戏屋这件事，以及做这件事给他们带来的满足感。我原来以为重要的是目的，现在才发现过程更重要。”

正是在这个过程中，成就感、责任感、个人成长得以彰显。对于富裕家庭的孩子，也许这样的“游戏屋”可以直接购买，或者外包给工程队完成，因为钱不是问题，然而，这会让孩子失去一学习、享受的过程以及探寻自我实现的机会。

那么家长如何帮助孩子寻找源动力呢？可以从两个层面来着手：第一个层次，是帮助、引导孩子找到兴趣点，而这些兴趣点可能最终会向人生目的方向发展，也可能这些兴趣点和未来的“接班”或者职场工作并没有什么直接联系，但是这不重要，因为关键是让孩子体验这个过程——让孩子享受成就感、责任感、成长的这个过程，因为这个经历对于孩子未来长大成人、心智成熟之后，面对同样的“基础因素”和“动力因素”的抉择能够更有效地做出成熟的判断。第二个层次，也是对富裕家庭、财富家族孩子更具有关联的一个方面，即适时地向孩子讲述创一代艰辛创业、家族企业成长和壮大的故事，把家族的核心价值观逐渐传导给孩子，让孩子慢慢建立对自己家族和企业的自豪感、荣誉感、归属感。

那么要用怎样的方式与孩子（特别是青少年）讨论人生目的呢？很重要的一点，不要告诉他们人生目的应该是什么，而是要提问题。有三个帮助孩子发展目的感的重要问题：（1）我对什么有兴趣？我做什么最享受？什么会让我发光，是音乐、文学、数学还是体育？（2）我最擅长什么？我的才能在哪里？年轻人要够了解自己天生的才能。（3）这世界需要什么？世界有哪些问题、机会可以发展成我帮助别人的所

在？注

| 案例11-4 | 星巴克奇迹背后的教育智慧注

将星巴克推向辉煌的霍华德·舒尔茨出生于一个平凡的家庭，他在布鲁克林区的政府公房里长大，与父母和两个兄弟姐妹挤在一套两居室的公寓里。7岁时，父亲摔断了脚踝，丢掉了运输司机的工作。舒尔茨就读的学校也略显荒凉，孩子们在铺满沥青的操场上做各种游戏，如果一支队伍输掉比赛，再轮到他们上场就要一个小时后了，所以舒尔茨想方设法让自己队伍胜出，他回家时肘部和膝盖总是伤痕累累，母亲则用湿布为他温柔地擦拭伤口，并鼓励他说："不要放弃。"

20世纪80年代早期，舒尔茨就职于一家塑料生产公司，他注意到，西雅图一家不知名的零售商订购了大量的咖啡滴漏，两年后，他听说星巴克将出售仅有的6家门店时，他立刻向认识的每一个人借钱，盘下了门店。那还是1987年的事情。之后的三年内，星巴克门店增加到84家，现在，星巴克已在50多个国家拥有17000家门店。

为什么舒尔茨能脱颖而出，成为20世纪最成功的CEO之一？促使他摆脱贫穷的意志力从何而来？舒尔茨说，"我自己也不清楚，只记得我母亲常说，'你将成为上大学的第一人，有一份体面的职业，光耀门第。'她总会问我这样一些问题，'今晚的学习计划是什么？明天你准备做什么？你的考试已经准备好了吗'这些问题促使我不断设定目标。""我真的很幸运"，他说，"而且我由衷地相信，如果你告诉别人他具备走向成功的条件，他就真的会成功。"

从这个例子我们看到，舒尔茨的母亲正是通过这种引导式的提问与鼓励，让舒尔茨找到了人生的目标与成功的动力。这种意志力一旦成为习惯，将会是引导个人走向成功的关键阶梯。

舒尔茨的母亲可能没有学过心理学或者管理学，但是这却深刻地影响了儿子的童年，可能大大出乎她的意料，这个引导式的做法奠定了星巴克成功的基础。

至于如何让孩子进一步探寻人生的目标，进行各类的尝试是必要的。当孩子说想要当作家、画家、音乐家、演员时，不妨先给予鼓励，毕竟未来的路还很长，还可以有不断的调整。乔布斯也没有在孩提时就立志要创立苹果公司，而自己曾经热衷学习的英文美术字体却在他设计苹果电脑的时候发挥了意想不到的作用。

（五）发现你的天赋

寻找自己的目标和定位时，还有一种方法是，在自己的学习、工作、职场，关注自己那些“灵光一现”的时刻、那些工作或学习时激情闪烁的“思想火花”，也就是说，自己也好，孩子也罢，在做某一件事情时，特别专注、忘我，不需要任何的物质奖励，不在乎有没有加班费、奖金，完全沉浸在这件所做的事情中，并且经过不知疲倦的努力之后，在“大功告成”的一刻，特别的兴奋和快乐。而这些“思想火花”和灵光一现的时刻，值得一一记下来，记录在自己的笔记本中，不时拿出来看看。因为这也许就是你的热情和天分所在，是平时被忙碌和杂务所埋没，或者因为别人的偏见而被忽略的宝贵财富——这正是铸成未来事业和人生成功之“线”的“点”！

另外，我也建议大家读一读肯·罗宾逊（Ken Robinson）和鲁·阿罗利卡（Lou Aronica）的《发现你的天赋：天分与热情成就幸福人生》（Finding Your Element- How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life）一书，里面讲述不少探寻自己天赋和热情的方法。而该书中最发人深省的部分是作家布兰妮·威尔（Bronnie Ware）的感言。

布兰妮曾经多年照顾身患绝症而垂死的病人，和他们渡过生命中最后的几周或者几个月。她发现，人们在临死之前，会有那么多的成长和感悟。每个人都几乎经历了一连串的情绪变化，从不愿承认恐惧、愤怒、后悔，更多的不愿承认以及最终的接受。最后每个病人都在离世之前都找到了平静。当她问及这些临终的病人是否在他们的人生中有任何遗憾，或者他们本可以过如何不同的人生，以下的这些最为普遍，但也让人感觉震撼：[注]

我希望我曾经有勇气过一个真正忠于自己的一生，而不是别人期望看到我应该过的一生（I wish I'd had the courage to live a life true to myself,not the life others expected of me）。

这是临终前的人们最为常见的遗憾。当人们意识到自己的生命行将终结，回首往事，他们经常抱憾有那么多自己的梦想没有成就。“绝大多数人即便是一半的梦想也没有实现——往往由于他们的选择，无论是选择做了，还是没有做。”几乎每一个她照看过的男性病人都有这样的表示。他们想念他们孩子的幼小时光以及伴侣陪伴的时刻。虽然妇女也会有类似的遗憾，但是“所有的男性病人都深深地抱憾自己投入了太多的时间在工作上。”

我希望我曾经有勇气表达自己的情感（I wish I'd had the courage to express my feelings）。

很多人在一生中压抑自己的情感。最后，他们过了他们并不真正想要的一辈子，也没有成就他们本可以实现的人生。“不少人因此而感到苦楚、焦虑而患病。”

我希望我和朋友们一直保持联系（I wish I'd stayed in touch with my friends）。

很多人临终前的几周才开始真正感恩朋友所带来的价值，而在这时已经很难再找到这些朋友。很多都忙于他们自己的生活而无暇顾及他们曾经拥有的像金子般宝贵的友谊。“很多人因为没有给予友谊足够的时间和努力而感到深深的遗憾，每个人都在临终前想念

自己曾经的朋友。”

我希望在过去能够让自己更加快乐幸福（I wish that I'd let myself happier）。

很多人直到临死才发现，幸福可以由自己决定！他们被陈旧固态的生活状态和模式所禁锢。所谓熟悉的舒适充斥了他们的情绪以及他们的实际生活。对于变化的害怕让他们向自己和别人假装满足，而内心深处，他们却渴望能够开怀大笑，甚至淘气一下。

布兰妮看护临终病人的可贵经历和体验告诉我们一些人生中重要但又简单的道理：

忠于自己的梦想（honor your dreams)

在人生的路上，应该努力去实现自己的部分梦想。把握好自己的机会，尤其是当自己的健康状况还理想的时候。

给自己减压（reduce your burden)

简化自己的生活格调，过有意义的一生，你其实并不需要挣那么多钱。给与自己更多的空间和时间，你会发现你的幸福感增强了，而展现在你面前的机会也更多了。

重视属于你自己的人生和情感（value your own life and feelings)

你无法控制别人的反应。当你坦诚地表达你的意见，有可能一开始别人会不愉快，但是最终它会将人与人之间的关系提升到一个新的、更健康的层次。要么那样，要么就在你的人生中放弃那些不健康的关系，两者随便选哪一个，你都是赢家。

重视你所爱的人（value your love)

当人们面对即将到来的死亡，他们希望把财务的后事料理好，往往是为了他们所爱的人。但是最终，金钱或者地位都不重要了，在最后的日子里，一切都没有所爱的人重要，那是在最后关头唯一留下的。

看完上面的内容，也许我们对如何对待自己的人生以及孩子的人生会有新的视角和感悟。

帮助孩子找到人生目标和定位，是否就大功告成了呢？也许所谓的某个喜好，无法成为真正意义上的人生目标，而且它和未来的接班相距甚远。对于还在成长阶段的孩子，除了帮助引导和确立目标之外，还能做些什么呢？也许除了确立目标之外，还需要某种动力（drive），能够让孩子不停地进步。那么这种源动力从何而来呢？

11.1.2 应对财富带来的悖论：源动力不足怎么办？

财富给孩子成长所带来的悖论是：一方面，财富可以为孩子自由地寻找和发展其人生目标创造物质和社会条件；另一方面，丰厚的物质条件使得富裕家庭的孩子没有“匮乏感”，从而导致孩子努力精进的源动力不足。

提升意志力的最佳途径，就是把锻炼意志力培养成一种习惯。习惯培养起来的意志力对于帮助孩子寻找成功的目标至关重要。

星巴克的创始人舒尔茨虽出生在一个非常普通和平凡的家庭，但只要有积极的引导，一旦找到了人生的目标和方向，其丝毫不缺乏努力精进和积极向上的动力源泉。达·芬奇作为私生子所遭遇的歧视，不被教皇看好，这些也都成为其意志力的源泉。也就是说，在有了人生的目标之后，实现这样的目标，仍然需要意志力、自制力，而生活中的匮乏感会成为磨炼意志力的朋友。

2005年，宾夕法尼亚大学的研究员选取了164名八年级生作为样本，测量了他们的智商和其他因素，其中包括通过自律性测验得到的意志力程度。意志力水平较高的学生在学习中会获得更好的成绩，他们通

常不会缺课，会花更多时间来做功课。

研究还表明，提升意志力的最佳途径，就是把锻炼意志力培养成一种习惯。宾夕法尼亚大学的研究员解释道，“有时自制力强的人看上去工作并不努力，但实际上他们已经把意志力变成了一种自发意识，已经不用刻意去激发他们的意志力了。”[注]可见，习惯培养起来的意志力对于帮助孩子寻找成功的目标至关重要。

对于富裕家庭尤其是财富家族的孩子，没有生活的压力、缺乏源动力和意志力怎么办？物质和社会地位没有任何“匮乏感”，这是否成为成才路上的一个障碍和挑战呢？

（一）王石：短缺的环境下，才会懂得珍惜

如何让富裕家庭孩子找到充实感与幸福感，著名企业家王石提出这样的理念：“当你处在短缺的环境中，才会懂得珍惜。”热爱登山运动的王石还以自己的亲身经历来说明这一点，他说，如果你在登山的环境下生活，一个月、两个月都没有地方洗澡，你会觉得世界上最美好的事情就是能洗个热水澡。再比如，平常出差在宾馆，那里一定有鲜花水果，你习以为常，根本不会注意到它们，但如果是在喜马拉雅营地，你的同伴掏出个苹果给你，你就会觉得这个苹果太诱人了。[注]

王石的登山感悟告诉我们短缺创造幸福感——至少是暂时的幸福感。延伸到“富二代”的人格培养，如果能够有机会通过这样的经历，让孩子懂得自己努力获得的成功来之不易，这样才会拥有人生的充实感和成就感，他就会更加珍惜家族努力奋斗的成果和财富。

让孩子懂得自己努力获得的成功来之不易，这样才会拥有人生的充实感和成就感。

要有智慧地创造“短缺感”。对于财富家庭来说，家庭成员可以不受任何限制地进行消费，因为孩子迟早会知道，家里的财富可以买得起世上几乎一切的东西。一直瞒着孩子家里的财富状况可能并不是一个可持续的明智之举。如果随意满足孩子物质方面的任何需求，这对孩子培养健康的财富管理习惯以及通过努力获得物质财富的成就感都是不利的。所以，有的财富家庭就选择了这样的模式，孩子要买车，父母亲只提供一半的资金，另一半资金则要孩子通过自己的努力挣出来。注

然而，制造“短缺”环境也会有矛盾：一方面，毕竟孩子只能经历短暂的“短缺”环境训练，无法一天到晚参加登山、支边或者“吃苦夏令营”；另一方面，对创一代来说，他们既希望自己的孩子能够吃苦耐劳，又不希望或者舍不得自己的孩子重走弯路，经历痛苦。这似乎是富裕家庭针在二代教育上最常见的矛盾。我们不妨先从两个心理学理论以及相关实验来分析富裕家庭在孩子教育方面的常见问题。第一，给孩子奖赏是否会产生正向激励？第二，斯坦福的“延迟满足”实验和培养孩子的意志力。

（二）奖励产生“负能量”？

美国的财富咨询专家对多个财富家族进行访谈后发现，成功和健康的财富家族有一个共同点，他们十分注重培养家族成员的正确人生态度：

· 拥有一家成功的企业所带来的满足感不是因为获得了金钱，而是来自把事情做到尽善尽美。

· 我们设立家族基金会是为了能够在这个世界上产生积极的影响。

· 父亲经常对我说，任何工作都有其荣誉感；对公司来说，清洁工的作用也是如此的重要，我们要尊重每一个人。

· 要谦和低调，我们的成功和财富是因为上天的眷顾，而我们有义务善待这份责任。

·我们很感恩上天对我们的眷顾，所以我们必须回馈社会。(注)

把事情做到尽善尽美，这本身会产生成就感、满足感和幸福感。如果再给予额外的物质奖励，会产生什么样的效果呢？

|延伸阅读|奖励产生负能量?(注)

心理学家爱德华·德西将志愿者们请到实验室，让他们花30分钟玩拼图游戏。志愿者分两组，一组被告知会得到金钱奖励，另一组则被告知没有任何奖励。30分钟过去后，德西找了借口故意离开实验室，但他在偷偷观察实验室里的情况。在他离开的10分钟内，一个有趣的现象发生了：那些没有奖励的志愿者继续在玩拼图，而被告知获得奖励的那一组志愿者则无所事事，少有人继续玩拼图游戏。

这就是心理学中所谓的“表现”原理，那些有物质奖励的实验参与者会不自觉地认为：“别人之所以付我钱，是因为他们想让我做我不想做的事情……都要付钱给我玩游戏，所以这个游戏肯定不好玩。”德西的“奖赏”似乎把有趣的游戏变得让人感觉枯燥。所以获得奖励的人在德西离开实验室之后立马把游戏丢在一旁，奖励促使参与者“被迫”做出了逆反行为，也抑制了正能量的产生。

另一个著名的实验来自斯坦福大学心理学家马克·莱珀及其同事。他们来到一些学校，让学生们画画。在拿到画笔和画纸之前，莱珀告诉一组学生，如果他们画画的话，他们就会得到一枚“好孩子”奖章；而另一组学生则没有得到相应的允诺。

根据“表现”原理，那些得到奖章的孩子会下意识地认为：“只有当大人们想让我做不喜欢做的事情时，他们才会给我奖励；画画会得到奖章，所以我肯定不会喜欢画画的。”同样，另一组孩子会想：“当大人们想让我做什么事情时，他们会给我奖励；

我画画，他们没有给我奖励，那么我肯定会喜欢画画的。”

几周后，莱珀及其团队回到这所学校，又向孩子们分发了绘画的原料，并且仔细观察孩子们是如何利用它们绘画的。几周前得到“好孩子”奖章的孩子绘画的时间明显比其他孩子短很多。

通过奖励学生、吸烟者、开车者，实验者其实是在鼓励他们表现得仿佛自己本来不喜欢读书，本来也不想戒烟，并不想系安全带一样。结果呢？一旦不再有奖励的话，人们往往也停止了相应的曾经被奖励的行为。

对于财富家族的孩子，物质奖赏是永远不缺的。然而，奖赏却产生了负能量。孩子的爱好，认真学习，取得优异成绩，这些都可能被不当的奖赏所“误导”。而我们基于克里斯坦森的理论，对于富裕家庭的孩子，充分开发“动力因素”就变得非常重要。

如果“奖赏”可能产生负能量，与本来善良的愿望背道而驰，那么有什么正确的方法可以给孩子积极的影响呢？

（三）如何进行“正向影响”？

1.“角色扮演”

在哈佛大学莱昂·曼的一个实验中，邀请了26个重度吸烟成瘾者参与，并将他们随机分为两组。第一组实验参与者扮演肺癌患者这一角色，为了产生“淋漓尽致”的效果，还特意布置了一间假的医生办公室，还会有医疗器械以及穿着白大褂的演员——而这个“医生”会拿出一张假的X光片，告诉“病人”情况不妙，还有一些看上去像是医疗记录的东西显示实验参与者已经患上了肺癌。然后“医生”和“病人”开始讨论戒烟计划。而第二组实验参与者也会假定被诊断出肺癌，但是没有任何角色扮演，也没有什么关于戒烟计划的讨论。

实验结果显示，“角色扮演”产生了巨大的正能量。实验开始前，每个参与者平均每天吸烟25支，实验开始后，第二组参与者每日抽烟量平均减少5支，而第一组每日抽烟量平均减少了10支。随后的几年，又对这些实验参与者进行了跟踪，发现这一影响是长期的。

对于孩子，我们也同样有类似实验，对智商测试结果没有明显差异的孩子进行分组，第一组，老师明确告诉他们，他们是学校的佼佼者，他们被抽选出来是因为学校要对他们进行特别的培养；第二组，则没有这样的额外说明。经过之后的跟踪调查，第一组学生进步明显，表现越来越出色，第二组则没有明显的变化。

2.承诺的力量

美国加州理工大学的心理学家肖恩·伯恩进行了一个实验，意图改变人们对于垃圾分类和废品回收方面的不良习惯。伯恩的团队首先进行了秘密的观察，确定了200多家不对垃圾进行分类处理和回收的家庭。然后开始了他的行动计划。

伯恩先征得了当地童子军的支持帮助，花了三周时间对童子军进行培训。童子军三人一组，由实验人员带到当地的不同地方，敲开门之后，童子军就会训练有素地进行他们精心准备过的演讲，宣传垃圾分类和回收的重要性。之后，他们会给被访的居民一张承诺卡以及一张贴纸。承诺卡上简单地写着：“我，____，承诺支持克莱尔蒙特的垃圾回收计划。我愿意献出一份力，反对浪费。”而贴纸上也是简单直接地写着“我支持分类回收垃圾，反对浪费”。



"Mommy usually reads me a story, then slips me a twenty."

图11-2 “妈妈通常会给我读个故事，然后留下20美元给我。”[注]

在接下来的6周时间里，实验人员进行了秘密的跟踪观察，效果相当显著：那些签过承诺书、有贴纸的家庭，对垃圾进行分类回收的新增了20%。相反，未曾承诺但对垃圾进行回收的家庭只增加了3%。[注]

这个实验对家长有很大启示：一方面，家长应该把说理的工作做到家；另一方面，“承诺书”有魔术般的效果。如果让孩子自己在听懂道理之后，自己写感受、写承诺，让其觉得做出相关举动是他自己发自内心的想法，效果就会好。

（四）斯坦福的“延迟满足”实验

| 延伸阅读 | 斯坦福实验：儿童未来行为预测

20世纪60年代，美国斯坦福大学心理学教授沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）设计了一个著名的关于“延迟满足”的实验，这个实验是在斯坦福大学校园里的一家幼儿园开始的。研究人员找来数十名儿童，让他们每个人单独待在一个只有一张桌子和一把椅子的小房间里，桌子上的托盘里有这些儿童爱吃的东西——棉花糖。研究人员告诉他们可以马上吃掉棉花糖，或者等研究人员回来时再吃还可以再得到一颗棉花糖作为奖励。他们还可以按响桌子上的铃，研究人员听到铃声会马上返回。

对这些孩子们来说，实验的过程颇为难熬。有的孩子为了不去看那诱人的棉花糖而捂住眼睛或是背转身体，还有一些孩子开始做一些小动作——踢桌子，拉自己的辫子，有的甚至用手去打棉花糖。结果，大多数的孩子坚持不到三分钟就放弃了。“一些孩子甚至没有按铃就直接把糖吃掉了，另一些则盯着桌上的棉花糖，半分钟后按了铃”。大约三分之一的孩子成功延迟了自己对棉花糖的欲望，经过15分钟，他们等到研究人员回来兑现了奖励。

从1981年开始，米歇尔逐一联系现今已是高中生的653名参加者，给他们的父母、老师发去调查问卷，针对这些孩子的学习成绩、处理问题的能力以及与同学的关系等方面提问。

米歇尔在分析问卷的结果时发现，当年马上按铃的孩子无论在家里还是在学校都更容易出现行为上的问题，成绩分数也较低。他们通常难以面对压力、注意力不集中而且很难维持与他人的友谊。而那些可以等上15分钟再吃糖的孩子在学习成绩上比那些马上吃糖的孩子平均高出210分。

实验并未就此结束。米歇尔和其他研究人员继续对当年的实验参加者进行研究，直到他们35岁以后。研究表明，当年不能等待的人成年后有更高的体重指数，并更容易有吸毒方面的问题。注

在米歇尔看来，这个棉花糖实验对参加者的未来有很强的预测性。“如果有的孩子可以控制自己而得到更多的棉花糖，那么他就可以

去学习而不是看电视”，米歇尔说，“将来他也会积攒更多的钱来养老，他得到的不仅仅是棉花糖。”

人们一直误认为智商高低是一个人能否成功的决定因素。米歇尔则认为智商能否起作用关键在于自我控制能力，就算是最聪明的孩子也要完成家庭作业。这就需要意志力和自控力。

“我们通过棉花糖实验测试的实际是自我控制能力，”米歇尔说，“这项实验迫使孩子们去寻找对自己有利的解决问题的方法，他们都想得到第二颗棉花糖，但怎么做才能得到呢？”所有孩子都急切地想得到第二颗棉花糖。那么，究竟是什么决定了自我控制能力呢？米歇尔通过观察得出结论，秘诀就在于“转移注意力”。愿意等待的孩子不会一直盯着棉花糖，他们捂住眼睛、玩捉迷藏或是唱歌，他们对棉花糖的渴望不是消失了而是暂时被忘记。

如果我们不停满足孩子的各种需要，将来他们一旦意识到自己的欲望得不到满足，就会无法自我调节，因为他们没有“延迟满足”的能力。

延迟满足不是对快乐说“不”，而是帮助我们达成短期快乐和长期收获的平衡，让生活更美好。所以“延迟满足”的能力是一种意志力和自控力。

这个著名的“糖果实验”对富裕家庭的后代教育有着特别的意义，在物质条件极为充裕的情况下，要培养孩子调控自我情绪和行为的能力，可以对物质、物欲说“不”，哪怕是暂时说“不”，这对将来拥有更健康的心理和更大的成功机会十分有益。

（五）遭遇任性的独子“富二代”

| 案例11-5 |

在韦伯（Weber）和梅耶（Meier）合著的《超高净值银行家手

册》(注)一书中提到了这么一个真实案例，一位富豪让银行雇佣其独生女，目的是通过这份银行的工作来培养和锻炼这位独生女的性格和素质，作为交换，富豪将大笔资产交给银行管理，银行同意了这个安排。富豪希望银行能够给其女儿多一些压力，让她变成一个勤勉、敬业、有担当的人。银行自然敬谨如命，但是这位大小姐却摆出一副桀骜不驯的样子——她很清楚，父母已经上了年纪，亿万家产可能数年之后就将归她所有，父母没有别的选择。

银行做了很多尝试，包括通过展示一些努力精进的“富二代”的“正向”榜样来给她以积极影响。然而她依然我行我素、不断违纪，最终银行不得不痛下决心请她走人。而她的富豪父母表现出对银行的极大不满，认为银行没有做好工作，也将交托给银行打理的资产抽走。

在这种情况下，作为独生子女的父母，难道就真的没有选择而只能被任性的孩子“玩弄于股掌”吗？从心理操控、谈判和博弈的角度，让对方觉得自己只剩下一手烂牌而只有用“亲情”来求饶的份，自然是作茧自缚。所以，对父母来说，策略在于“反其道而行之”，就是避开对方（孩子）心理操控的锋芒，而是了解孩子的弱项和短板。其实，最简单的方法，就是关掉零花钱的水龙头，停掉家里的ATM机。当任性的孩子发现，自己在被剥夺了金钱之后其实什么都不是的时候，他/她就得面对冷冰冰的现实——作为一个成人，需要挣钱糊口，需要建立责任和担当。

除了零花钱之外，父母也可以开始成立不可撤销的信托，逐渐将资产装入信托，并且让任性的子女知道，将来资产的受益人可能是这位独生子女的孩子，也可能是公益慈善基金，还有可能是其他人。

父母也确实可以开始将一部分资产用于公益，例如捐助给那些需要帮助的贫困孩子、孤儿院，让孩子参与其中，逐渐学会感恩、学会给予和反哺社会，最终建立自我认知和责任感。

这些工作也可以和专业的人士共同策划来进行——冷静客观地看待问题并且富有专业经验的第三方会在这个过程中起到很重要的作用。

11.1.3 “优越”带来的痛苦：特权意识所带来的心理障碍

一方面，专门研究财富家庭的子女教育心理学家发现，并非一定要通过逆境、剥夺所有优越的物质条件才能真正成才；相反，财富能够加快、支持孩子实现他们的理想；另一方面，如果对于财富的教育不当，则优越感意识对孩子未来健康成长更具有破坏性。

（一）当优越成为成长的敌人

对于富家子弟，心理学家发现他们的一个共同问题就是，由于家庭环境所导致的与生俱来的“应当属我”的特权意识，对他们所拥有的一切都认为理所当然，心安理得。如果前文讲的是帮助富裕家庭的孩子找到自我，并且磨炼意志力，那么接下去我们就得讲一个“优越”所伴随的心理问题。一方面孩子让父母感觉骄傲，另一方面父母却隐隐觉得孩子“冷血”，问题出在哪里呢？

美国心理学家塞耶·威利斯（Thayer Willis）在其《在财富的阴影下游走》(注)一书中提到这样一个心理案例。

| 案例11-6 |

贝蒂（Betty）是一位年近60、衣着考究的女士，她来到我的办公室“就诊”是为了她已经年满30的大女儿特里西亚（Tricia）。特里西亚心高气傲，主要的爱好是养马和赛马，而最近母亲观察到的一件事情让其坐立不安，最终来到心理咨询师这里来寻求帮助。

女儿Tricia的朋友不多，而且似乎并不急于嫁人。她酷爱骑马，并且执迷于拿名次，而且竞技水平不错，已经斩获不少奖项。

> 最近她陪女儿参加比赛，她在比赛后台注意到的一幕让她瞠目结舌——当特里西亚和披着第二名荣誉丝带的爱马一起出来的时候，边上的一位女孩热情地打招呼表示恭贺，然而特里西亚却冷冷地驾马而去，没有理睬那位善意的女孩。这一幕让贝蒂倍感震惊和尴尬，与此同时，她马上意识到背后的原因——就像以往一样，女儿不容忍失败，而第二名让特里西亚感到的是失败的耻辱和愤怒。因为在她心目中，基于她家庭背景、财富和社会地位，在她所从事的领域，她必须表现卓越，容不得任何失败。

对于财富家庭的子女来说，一方面他们顶着巨大的压力要表现卓越，另一方面他们觉得自己有一种贵族意识，也就是所谓的特权意识，对于他们所拥有的一切都认为是上天所赐而理所当然，因为他们是接班人，家族荣誉的继受者。他们给自己设定了某些无形的成功和幸福的标准——他们的表现必须卓越，不允许失败和失误，绝不接受“普通”、“平庸”。

这种“卓越”的意识，换一个角度看，就是与生俱来的“优越感”会导致子女产生以下问题：[注]一方面，他们可能会有强烈的自尊心和自豪感，从而产生无形的压力和焦虑；另一方面，他们会对特殊的待遇和地位习以为常，司空见惯，也就很容易转变为“唯我独尊”的高傲和无视他人感受的冷漠。如果他们接班，就容易把业绩当作唯一的衡量标准，而把企业中“人”的因素搁置在一边，这恰恰成为领导力方面的一项致命伤。

我们所了解的一个香港财富家族，掌舵的父亲最终决定不让大儿子接班，就是担心其虽然优秀，但是性格孤傲、待人冷漠，如果掌权迟早会把所有管理层的核心成员气走而可能导致家族企业的大厦崩塌。父亲采取的方法是给予大儿子足够的资金支持让其创业。如果经过创业的历练，其性格能够有所改善，那么仍然有可能回来接班，不然，就让两个小儿子来继承大家业。

那么如何应对这种“理所当然”“本应属我”甚至“唯我独尊”的优越感和特权意识呢？首先当然是家长的充分重视。向孩子不时地传输他们和别人没有不同，没有孰优孰劣的思想。在能力、知识上要追求卓越，但是在“待遇”、地位上，则要保持一种中庸态度。其次，要让孩子学会感恩，用亲情让孩子感受爱的温暖，培养孩子健康正确的财商，通过挫折和挫败让孩子不轻易在苦难面前低头，培养坚毅的性格特质。对这些内容，我们会通过一些成功的财富家庭的教育例证来逐一探讨。

实用小贴士：你不应该和孩子说的12句话

国外的儿童心理学家基于对财富家庭的长期研究，发现家长在日常生活中不经意的甚至是自以为正确的善意言论，对孩子正确的财富观的培养可能会产生重大的误导，而对孩子未来的心智健康带来潜在的不利影响。因此我们将其归纳为12句话，和读者分享。

限于篇幅，这些内容无法在本书展开。请登录www.wealthbook.com.cn网站，免费获取。

（二）让孩子学会感恩

感恩是战胜优越感的最重要方法。

感恩是战胜优越感的最重要方法。㊟人们习惯于将自己的注意力一直放在不满上面，而不是感谢和珍惜自己所拥有的，无论是物质生活条件还是亲情、友情、健康的家庭和社会关系。

| 案例11-7 |

迈特（Matt）已年过四十，作为“富三代”，他的财富来自代际传承，因为这样的背景以及自己的成长过程，他充分意识到自己在教育二个儿子和一个女儿方面的特别责任，尤其在避免孩子们产

生想当然的特权意识方面。经过专家的指导，他采取了一系列措施，其中最为重要的就是培养孩子们的感恩之心。㊟

他与孩子一起在接济贫民的爱心食堂提供志愿服务；他为孩子们精挑细选一些电影和书籍，告诉孩子们外面的世界有何不同，尤其是那些没有他们那么幸运的人们是如何生活的；他要求孩子在收到礼物或者帮助的时候，一定要写感谢贺卡或者便笺；在圣诞节或者过生日的时候，应当一件一件逐次打开礼物，打开每一件礼物的时候，必须走到送礼物的人面前，真诚地说“谢谢”；晚上睡觉之前，他鼓励孩子们说出至少五件他们各自觉得感恩的事情。

与此同时，他故意让孩子经历挫败感和失落感，包括有时拒绝给予孩子所要的某些优越物质条件，这是需要勇气的，但是他觉得，痛苦、失望、不幸并不可避免，那与其让他们在将来经历的时候毫无准备，还不如现在就培养孩子们应对的能力和素质。

对于私立（贵族）学校、乡村会所、豪华旅游以及其他可以提升孩子生活质量的物质条件，是否也要一概放弃才能培养孩子的能力和素质呢？这些条件可以有，但前提是——孩子们必须要学会感恩，谦和与低调，而不能有高傲的特权意识。

对财富家族来说，经过代际传承之后的一个常见问题是，年青一代对于继承的财富的本源没有什么概念。㊟而家族祖辈留传的重要价值观也可能和历史一样变得很遥远。因此年轻的孙辈、曾孙辈对于所获得的财富和物质条件自然也没有很多感恩之心。

创一代如果能够与年轻的新生代分享创业的酸甜苦辣，这不仅可让后代家族成员对自己所拥有的引以为豪，怀有感恩之心，同时这些励志故事背后的价值观，会带给年青一代启发和激励，亦会帮助他们在自己的道路上找到成功和幸福。

（三）揭开优越与成功的谜底：哈佛75年跟踪实验的发现

哈佛从1938年开始了一项长达75年的实验，他们跟踪当时大二年级的268位哈佛学生一生的成长，通过心理、生理、集体特征、个性、饮酒情况、家庭关系等方面的调查，来了解成就人一生的成功和幸福因素。这个实验被称为“格兰特实验”（Grant Study），而完成这项研究任务的是心理学家乔治·魏兰特（George Vaillant）。这项实验的对象是白人美国男性，家境良好、体格健美，这些年轻人被看好将成为未来的成功人士。后来这268人中确实不乏卓有成就的社会名流和成功人士，例如美国总统约翰·肯尼迪。

基于此实验出版的《经验的胜利》（Triumphs of Experience）一书披露了这项实验的一些重要发现。研究显示，良好的亲情关系和健康与幸福（尤其是年老时）的重要关联。例如，选出的58名在“良好亲情关系”评测指数得分最高的人士，与在这方面得分最低的31位人士相比，同为收入巅峰时期，其年平均收入要高出141000美元。前者在事业上功成名就的概率比后者高出三倍。与母亲之间的亲疏对于成功的人生有着直接的影响：

· 童年时与母亲有良好亲情关系的，平均收入比来自“冷漠”母亲家庭的人士高出87000美元；

· 童年时和母亲关系较差的，在年老之后患老年痴呆的可能性大增；

· 在职场男性中，童年时和母亲的关系（而不是与父亲的关系）与工作中的有效性存在正向联系；

· 童年时和父亲的良好关系则会降低成年后的焦虑，更能享受度假的时光，在75岁为样本的老年时期，对于人生的满意度较高。

这项长达75年的实验得出的结果用通俗语言来概括就是，幸福就是爱。

魏兰特认为，充满爱的童年是中年和老年的财富人生最重要的风向预测标。他说：“被试者对于人生的满意度评估与其父母的社会地位或者其自身的收入没有任何关联。关联度最为显著的则是童年所处的温暖环境和氛围，与他和父亲之间的亲密程度也有着非常重要的关联。”一个人即使有成功的事业、健康的体魄，但是如果没有充满爱的亲情关系，他不可能感受到幸福。用魏兰特的语言来说，“幸福只是车，而爱才是（在前面拉动车的）马。”[注]

魏兰特认为，幸福的两个关键支柱，一个是爱，而另一个则是抗挫折能力，即缺少爱时的自我调节能力。魏兰特举了特丽莎修女的例子，她的童年十分不幸，但是她通过将自己的一生奉献给帮助和关怀别人成功地调整自己。成功的财富家庭主动培养孩子的“挫折感”以提升其未来的抗压能力，以及后面章节提及的“逆商”的培养，都有着异曲同工之妙。

（四）培养“逆商”

为什么在智力、资本、机遇相同的条件下，有的人能克服逆境，触底反击，而有的人却从此一蹶不振？归根到底，这都是由一个人乃至一个家族的“逆商”所决定的。20世纪90年代中期，美国著名学者、白宫知名商业顾问保尔·斯沃茨（Paul G.Stoltz）在其《逆商：将障碍转化为机遇》（Adversity Quotient:Turning Obstacles into Opportunities）一书中首次提出“逆商”这一概念，其将逆商定义为“衡量人们克服不顺境遇时的应对智力及应对能力”。[注]斯沃茨认为，逆境不会产生不可逾越的阻碍，每个困难都是一次挑战，每次挑战也都是一次机遇，战胜了困境也就同时抓住了困境中的机遇。高逆商者尽管面对的是似乎不可战胜的逆境，但他们总是努力设法不停止前进的脚步，总能将障碍化为机会。因此，从小培养孩子的逆商至关重要。逆商能够帮助他们在前进的道路上化解突如其来的变化和挫折。

在J.P.摩根写给儿子的32封信中，[注]第一封信里他便告诫儿子，要学会“迎接挑战”。他告诉儿子小约翰，当你进入五光十色的社会大家庭后，你将在一个看不见硝烟的战场上迎接挑战。他希望儿子在进入社会一年之后，向自己反馈成绩。他告诉儿子，任何事情都是复杂的，我们并不排除失败的反馈作用，虽然失败会挫伤人的斗志，但对一个信念坚定的人来说，失败往往能激起更大的斗志。成功者应当学会利用失败，应当有勇气接受挑战。学会利用失败事实上就是高逆商者的能力体现，而这种逆商锻炼不仅体现在从小的教育与培养中，更在于进入真实社会后的外部历练与亲自战胜逆境的切身经历。

心理学家认为，在青春期这一关键阶段，孩子犯错几乎是必然的，他们必须通过自我的反思和沉淀找到更好的方法和应对策略。

就拿青少年来说，通过培养孩子的“自我责任”意识来学会自控以应对挫败的能力非常重要。心理学家认为，在青春期这一关键阶段，孩子犯错几乎是必然的，他们必须通过自我的反思和沉淀找到更好的方法和应对策略。但要注意，千万不要通过金钱、资源、关系来帮助犯错的孩子逃避应有的责任。如果今天孩子因为酒驾而遭遇驾照被扣，因为父母的关系和地位轻松免责，那么以后孩子就有可能面对的是车毁人亡或者过失杀人。[注]如果父母用自己的“捷径”帮助孩子逃脱自然法则中的因果定律，那么自律就无从谈起。孩子必须学会对自己的行为以及产生的后果负责。

这里需要注意的一点是，对于抗挫能力和逆商的培养，不是简单粗暴地给孩子“逆境”和“挫折”。在“二战”刚结束时，英国心理学家注意到，与父母分离时间较长或者在孤儿院的儿童，其患心理疾病的概率显著增加，他经过研究得出结论，对于幼儿、儿童的心智健康来说，他们与照料看护他的人之间有温暖、亲密和持续性的关系非常关键——他将其称为“安全附着”，而照料看护者则是“附着人物”——无论是父亲、母

亲还是祖父母、阿姨，关键是必须时常陪护在孩童的身边，持续地给予孩子情感、身体的安全感。[注]如果孩子建立了“安全附着”感，那么他会认为其所处的环境是安全的。这样就会培养出一种健康的合适的情绪——这种合适的情绪能力，心理学家称之为“自我控制”（self-regulation）。能够有这样素质和能力的孩子，未来的情绪抗挫能力就会较高，而且对于逆境、人际关系处理方面都会更胜一筹。

所以培养孩子“逆商”的智慧，不是简单地制造“逆境”或者故意剥夺生活中的快乐和舒适，而是首先建立和孩子之间的亲密感和安全感，这是为孩子一生的情绪和心智健康奠定牢固和稳健的基础。因此，心理学家建议，家长应该每天找出半小时到1小时的时间来陪孩子，或阅读或游戏。[注]如果自己精力和时间实在有限，也可以找其他“附着人物”替代。孩子对周围世界是否有安全感，对孩子是否能建立正确和健康的“财商”、金钱观也有着重要的关联作用。

11.1.4 财商：学校中无法学到的重要能力

许多财富家族的家长都担忧的一个问题是，在财富极为充裕的家庭里长大的孩子可能永远无法理解金钱的真正价值，并且很可能形成挥霍败坏的习惯。简单说，这些孩子缺乏理财能力，“财商”不足。那么，如何才能扭转这一局面呢？我们在此和读者分享一些培养孩子财商的理念和方法。财商的获得既需要全方位的知识，也需要相应的实践，我们将之称为“财富支柱”。富裕家庭的家长必须学会引导孩子逐步掌握理财的能力，在培养和提高孩子的“财商”时，父母要关注以下内容[注]。

（一）财商的四个基本面

1.管理财富

“管理财富”主要侧重于培养孩子对于金钱的管理和支配能力。这就

意味着财富所有者必须树立起一个与自身所拥有的财富相对应的理财目标，这个目标既有短期的也有长期的。财富家庭父母给子女的零花钱既不能太少导致没有可管理的必要，也不能太多以致让他们觉得金钱可以买到一切东西。因此，父母可以把零用钱分为三部分，一部分用于日常花销如学校的午餐费等，第二部分是结余下来的“存款”，第三部分则用于做慈善。此外，还应当教会孩子使用活期存款并学会平衡每个月的花销。可以将少量股票作为礼物赠予孩子。总之，要让孩子在实际操作中学会如何做出正确的理财决定，学会制定并依照自己制定的预算使用财产。

2.创造财富

创造财富指的是让自己所拥有的财富不断增长。财富的增长一方面能够保障自身长期的生活需要，另一方面可以将传承给后代和用于家族公益事业的财富最大化。消费需要，财富所有者的意愿追求，市场风险以及通货膨胀都会影响财富的增长。以下几种方式均可以用来促进财富的增长：作为财富家庭的家长，如果你的财富是通过企业的发展积累的，你也会希望你的子女和后辈继续这条道路；学会投资也是促进财富增长的一项重要方式，引导孩子掌握有关股票、基金、债券、不动产的投资知识，学会多元化的投资方式并了解投资风险；当然，在财富创造的道路上，不能孤军奋战，你同样需要一批专业的顾问。

3.保护财富

保护财富着眼于处理好财富所面临的各类风险，包括明显的灾难事故、突发疾病、个人或商业上的债务、家庭变故以及不那么明显的收入变动和财产税的征收。人生从出身开始便充满了各种变数与风险，既可能是自然灾害也可能是人为灾难。要想避免风险的发生，首先必须了解在哪些地方最容易发生风险——健康、身体缺陷、死亡、自然灾害、商业上的挫折等。要想进一步控制住已经发生的风险，还必须学会寻求和考虑专业律师、会计师、保险代理人和金融顾问的建议。

4.转让财富

> 不管我们在财富上取得了多大的成功，我们只是财富的看护者
> 帮助子女成为可靠的财富看护者是财富代际传承的基础。

转让财富是指有计划的财富转让，如有生之年或临终前将财富赠予家庭成员、朋友或者用于慈善事业以及一些无计划的转让，如离婚时财产的分割。人生的现实是，不管我们在财富上取得了多大的成功，我们只是财富的看护者，财富生不带来死不带去。所以，每个人不可避免地要面临财富的转让。因此，最好是对自己财产的转让进行一定规划。因此，必须了解将财富转让他人包括配偶、子女或其他受益人的法律规定和程序上的操作步骤，帮助子女成为可靠的财富看护者是财富代际传承的基础。

当然，培养孩子的“财商”，仅仅了解应当教会孩子提升财富能力的内容还不够，还必须知道教会孩子这些内容时所应当采取的方法。教育方法必须考虑每个人的特点，与年龄相适应，遵循学习者的学习方式和能力。我们知道，小孩子与成年人的学习路径并不相同，刚刚从大学毕业的青年人与工作很多年的人相比也有不同的学习方式。小孩子需要知道如何获得、使用、分享和结存他们的零用钱，但成年子女需要学习的则是如何管理、创造、保护家族的财富。此外，教育方法还必须是量身定制的，因为每个人都有他们的自我学习方法。有的人是听觉型学习者（auditory learners），他们通过听别人讲授获取知识；有的人则是视觉型学习者（visual learners），他们必须看到图片、实物才能有深刻的印象；还有人是动觉型学习者（kinesthetic learners），这些人必须通过实践行动来学习和获取技能。事实上，我们中的大多数人都是这几种类型的结合。所以如何更好地引导和培养孩子的财商，在方法上最好的就是发现最适合每个人的学习方式，这不仅可以增强学习的质量，同样也能提高学习的效率。[注]

（二）富养而不宠坏孩子的四个方法

虽然国内有“男孩穷养、女孩富养”的说法，但是对于“富养”的标准如何界定，却少有深入的细究。给予孩子过多的物质会产生各类的副作用。除了阻碍孩子“财商”的培养，也可能会剥夺孩子的正常的人际交往。㊟

一位犹太裔父亲、纽约时报个人理财栏目专栏作家荣·利伯（Ron Lieber）在新书《宠坏的反面》（The Opposite of Spoiled）中阐述了这样一个观点：孩子会不会被宠坏，与穷养还是富养无关，其根本在于孩子是否树立了健康的金钱观；这跟钱的多少也无关，而关乎钱背后的价值观和品格；最重要的是，将孩子与钱隔离，会让孩子失去学习健康的金钱观的机会。㊟也就是说，对孩子“财商”的培养同样重要。利伯认为宠坏的反面并不是穷养，也许有些家长认为，只要限制孩子接触钱以及克扣孩子的花销，就能将不良的价值观（物质至上、贪得无厌、自私自利等）扼杀掉，孩子就不会被宠坏。这些年，利伯通过研究来自全美各地的大量的家庭案例表明，将孩子与金钱隔离并非有益的教育之道。

要想孩子不被宠坏，关键在于从小培养与钱有关的优秀价值观与品格，也就是孩子的“财商”，例如，勤俭节约、理性消费、自控力、感恩、慷慨，等等，而这些价值观与品格必须以“钱”为工具来进行培养，富养有道是不会宠坏孩子的。当然，富养也不意味着要放纵娇惯、随意挥霍。利伯在该书中提出了富养而不宠坏孩子的四个方法：

1.和孩子聊聊有关钱的事

3~4岁的孩子就已经认识了钱，并且开始对钱产生好奇与兴趣，父母可以与孩子简单说说钱怎么来，该怎么花。当孩子大一些，可以主动和孩子分享家庭日常开支的状况以及每项事物所支出的实际金额。针对一些家庭购买计划，可以试着和孩子一起讨论预算和购买方案，帮助孩子理解钱是如何工作的、如何聪明理性地花钱、省钱有什么好处。

另外，从教育孩子“财商”和有效沟通的角度，应该如何与孩子沟通未来的资产传承呢？这里的两个核心关键词就是“计划”和“交流”。第一，你的计划是什么？你计划把所有或者大部分财富留给孩子吗？还是计划将主要部分捐给慈善机构，留一小部分给孩子？第二，你了解孩子的人生“计划”吗？第三，你和孩子交流过你的资产传承“计划”吗？

美国的传承问题专家塞耶·威利斯发现，正是父母和孩子对这个“计划”缺乏交流，导致很多家庭矛盾、误会以及财富的损失。如果你准备将所有或者大部分资产留给孩子（包括通过信托的方式控制后代浪费和挥霍的风险），那么你应当留出足够的时间及时和孩子交流，讲述你的方案和想法，因为这对于孩子未来的计划也许至关重要。[注]

与此同时，必须告诉、教育孩子：第一，如此大的财富是家人交给孩子的“安全保障网”，是为了让孩子能够后顾无忧地去做自己喜欢做的事情，而不是将财富随意挥霍、坐吃山空。第二，这些资产不能被视为是“赢了彩票”、孩子中了大奖，而是告诉他（她）应该如何做好守护者，把它再交给下一代——这是自己的责任。财富意味着责任。

如果没有给孩子交代这样的“计划安排”，其实就是父母丧失了一个教育孩子财富与责任的极为宝贵的机会，因为对孩子来说，无论其成人与否，在获得大笔遗产的时候，如果心理并没有准备，那么效果无异于“赢了彩票”，而这样的心理效果正是作为父母希望避免的，并且孩子会有抱怨——为何不早一点告诉我？我本来可以更好地安排自己的人生，现在却错过了时间、机遇！

当然，还有一种可能性，就是你希望像巴菲特和盖茨那样，把主要的财产都捐给慈善和公益，把少量资产留给自己的孩子。如果是这样，你也许更有必要和孩子沟通。孩子可能早已猜测估计到家里的巨额资产，因此对未来没有任何的计划或者规划，因为家庭的财富决定了自己根本不需要工作！如果孩子迟早要到社会上去工作、去经历挑战（因为

资产几乎都会被捐），那么给孩子一种将来要继承大笔遗产的错觉是会酿成大错，并且也是对孩子不公平的，相反，必须让孩子及早知道，并且早作准备。

2.教会孩子利用和管理“零用钱”

利伯建议，把零用钱分装在三个透明罐子里，分别贴上三个标签：奉献（give），储蓄（save），消费（spend）。这三个罐子模拟了一个成长型的预算系统。财政状态健康的成年人一般将收入的约80%用来花费，15%~20%用来储蓄，剩余用作慈善捐赠。所以，放入“消费”罐子的是用作日常花费的钱，放入“储蓄”罐子的是暂时存起来以备未来之需或购买大件的钱，而放入“奉献”罐子的是用作慈善捐赠的储备。“消费”可以教导孩子谦逊、节俭和审慎的决策，避免冲动型消费；“储蓄”可以培养孩子为长远目标等待的耐心；而“奉献”则可以教养出懂得付出与感恩的慈善之心。一开始，由父母帮孩子决定每个储蓄罐该分配多少钱，随着孩子年龄的增长，可以给他们更多自主权去分配这些钱。

3.教孩子学会分辨“想要”和“需要”

利伯建议在纸上创作一个“想要与需要”（Want/Need）的模型，即画一条横线，再从这条横线中间往下画一条竖线，竖线的左边代表“想要（Want）”，竖线的右边代表想“需要（Need）”。“想要与需要”的判断标准并不固定，每个家庭可以根据自己的实际情况进行设置。重要的是，有了这个模型的帮助，能够训练孩子的思维方式，帮助他们分辨自己的欲望，从而学会运用理性判断进行购买决策。

塞耶·威利斯也认为，通过和孩子一起购物，选择同样质量价格更为优惠但是并非一线品牌的奢侈产品，以此言传身教，说明高价格并不等于高品位和高质量，让孩子明白不要成为奢侈品的奴隶。

4.放手让孩子到外面去锻炼

孩子进入高中后，可以鼓励他们去外面打工。外部的历练可以让孩子从付费工作中学到职业道德，对金钱如何取之有道，以及通过自己努力获得收获的满足感。

例如让孩子打扫院子、修理杂草挣钱，这样的过程比金钱本身更为重要。与此同时，如果孩子要购买什么东西，例如汽车，就可以考虑让孩子共同出钱，这样孩子也会觉得自己通过劳动或者节省至少“挣”到部分的资金。这对于培养孩子的理财意识以及工作意识、自立意识，都是有百利而无一害的。

总结本小节内容，我们认为家境殷实的孩子成才有几个关键要点（见图11-3）：从找寻自我、明确人生目标开始，要培养意志力、自制力，不在挫折面前轻易放弃，父母要关注“逆商”的培养；另外，要树立正确的金钱观、避免沉溺于奢侈发展的物质生活，因为这些会分散孩子的专注力，腐蚀孩子的意志力。对于财富、特权家庭孩子的“理当属我”的傲慢意识，就要通过一系列举措让孩子拥有感恩之心，通过帮助他人和给予获得幸福感，实现卓越与平和的完美结合。

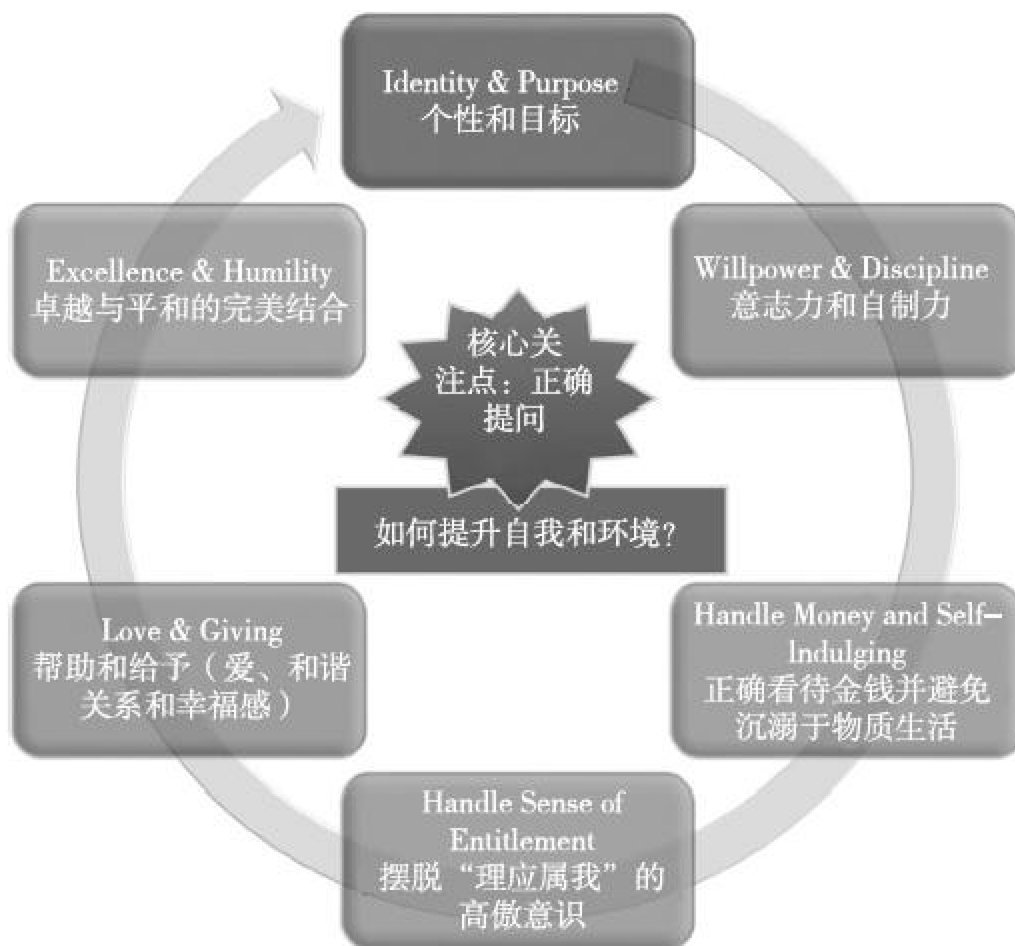


图11-3 孩子成长的关键要素

围绕这六个“关键要点”，人们应该每天都不时问自己一个关键问题：我如何让之变得更好？(注)也就是我如何通过自己的努力改善、提升自己以及周边的环境。我们应当以这样的心态对待一切，包括财富家庭中孩子的教育和进步。

---

1. Madeline Levine.The Price of Privilege:How Parental Pressure and Material Advantage Are Creating a Generation of Disconnected and Unhappy Kids.Harper Collins Publishers.2006.p.29.
2. 陶涛，于一.财富们怎么想——中国富二代调查报告［M］.北京：中国友谊出版公司.2012.
3. Thayer Cheatham Willis,Navigating the Dark Side of Wealth,New Concord Press，2003，Chapter 5.

4. Peter Buffett.Life is What You Make It:Find Your Own Path to Fulfillment.Three Rivers Press.2010.

5. Kerry A.Dolan,Buffett Family Values:How to Raise Well-Grounded Heirs,September 2013，see Jennifer Eum and Annabel Lau（edit），America's Richest Families,Forbes 2015，pp.19-20.

6. William Damon.The Path to Purpose.Free Press.2008.

7. Madeline Levine.The Price of Privilege:How Parental Pressure and Material Advantage are Creating a Generation of Disconnected and Unhappy Kids.Harper Collins Publishers.2006.

8. 同上。

9. Kerry A.Dolan,Buffett Family Values:How to Raise Well-Grounded Heirs,September 2013，see Jennifer Eum and Annabel Lau（edit），America's Richest Families,Forbes 2015，p.20.

10. Robert Greene.Mastery.Penguin Group.Chapter 1.2012.pp.17-22.

11. Robert Greene.Mastery.Penguin Group.Chapter 1.2012.p.24.

12. ［英］理查德·怀特曼.正能量2：幸运的方法［M］.长沙：湖南文艺出版社，2013.

13. ［美］克里斯坦森等.你要如何衡量你的人生［M］.丁晓辉，译.长春：吉林出版集团有限责任公司，2013：23-25.

14. 选自《纽约客》漫画集，原作者Warren Miller，创作于1988年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.

15. 斯坦福大学教授戴蒙：父母如何帮孩子找到目标和动力.来源于《福音时报》http://www.gospeltimes.cn/news.

16. Charles Duhigg.The Power of Habit:Why We Do What We Do in Life and Business.Random House.2012.

17. Ken Robinson and Lou Aronica,Finding Your Element- How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life,Chapter Ten,Penguin Group（USA）Inc.2013，Kindle Edition.

18. Charles Duhigg.The Power of Habit:Why We Do What We Do in Life and Business.Random House.2012.

19. 王石.王石说：影响我人生的进与退［M］，杭州：浙江大学出版社.2012.

20. Courtney Pullen,Intentional Wealth—How Families Build Legacies of Stewardship and Financial Health,Chapter 2，Section 5，Pullen Consulting Group，2013.

21. Courtney Pullen,Intentional Wealth,The Pullen Consulting Group，2013，Chapter 2，

Kindle Edition.

22. 相关内容摘自于Richard Wiseman,Rip it Up:The Radically New Approach to Changing Your Life，中文版译名《正能量》［M］.李磊，译.长沙：湖南文艺出版社，2012.

23. 选自《纽约客》漫画集，原作者Matthew Diffee，创作于2004年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.

24. Richard Wiseman,Rip it Up:The Radically New Approach to Changing Your Life，李磊译，长沙：湖南文艺出版社，2012.

25. 预测孩子未来从吃糖果开始［J］.科学与文化，2009（6）.

26. Heinrich Weber and Stephan Meier,The Ultra High Net Worth Banker's Handbook,Harriman House Ltd，2009，Kindle Edition.

27. Thayer Cheatham Willis,Navigating the Dark Side of Wealth,New Concord Press，2003，Chapter 5.

28. Thayer Cheatham Willis,Navigating the Dark Side of Wealth,New Concord Press，2003，Chapter 5.

29. See Courtney Pullen,Intentional Wealth,The Pullen Consulting Group，2013.

30. Thayer Cheatham Willis,Navigating the Dark Side of Wealth,New Concord Press，2003.

31. Courtney Pullen,Intentional Wealth,The Pullen Consulting Group，2013.

32. “Happiness is only the cart； love is the horse.”参见Carolyn Gregoire,The Huffington Post,updated August 23，2013.见http://www.huffingtonpost.com/2013/08/11/how-this-harvard-psycholo_n_3727229.html.

33. Paul G.Stoltz.Adversity Quotient:Turning Obstacles into Opportunities.Wiley.1999.

34. ［美］ 摩根（J.P.Morgan）.摩根写给儿子的32封信［M］.林望道，译.立信会计出版社，2012.

35. Courtney Pullen,Intentional Wealth,The Pullen Consulting Group，2013，Chapter 5，Kindle Edition.

36. Eileen Gallo and Jon Gallo,Silver Spoon Kids—How Successful Parents Raise Responsible Children,Chapter 2，McGraw—Hill，2002，Kindle Edition.

37. Eileen Gallo and Jon Gallo,Silver Spoon Kids-How Successful Parents Raise Responsible Children,Chapter 2，McGraw-Hill，2002，Kindle Edition.

38. Hausner & Douglas K.Freeman.The Legacy Family.Palgrave Macmillan.2009.

39. Lee Hausner & Douglas K.Freeman.The Legacy Family.Palgrave Macmillan.2009.

40. Courtney Pullen,Intentional Wealth,The Pullen Consulting Group，2013，Chapter 4，Kindle Edition.

41. See Ron Lieber.The Opposite of Spoiled:Raising Kids Who Are Grounded,Generous,and Smart About Money.HarperCollins.2015.

42. Thayer Cheatham Willis,Navigating the Dark Side of Wealth,New Concord Press，2003.

43. Tony Robbins,Awaken the Giant Within,Simon & Schuster Paperbacks，1991，pp.186-199.

11.2 “我们”的使命：爱马仕家族和庄臣家族的核心价值观

前一节，我们用巴菲特儿子彼得的经历探讨如何建立孩子独立的自我意识，让孩子实现自我的价值，做到“富贵不能淫”，不因物质财富而丧失自我。这解决的是孩子的“我”的问题。然而，对财富家族来说，解决了孩子的“个人幸福”、“个人心智健康”问题，却没有解决接班和传承的问题。如果孩子都去追求自我梦想那么谁来接班呢？

在我接触的不少（超）高净值客户中，孩子喜欢读书（不想工作、不愿接班）反而成了父母的隐忧。所以，下面我们就要谈如何培养孩子的“我们的使命”。

11.2.1 个人追求vs.家族责任

要做到基业长青，寻找和培育下一代接班人，让孩子能够拥有对家业的热情和责任感，培养“看护者”精神至关重要。看护者精神意味着负责任、有担当、认真严谨地照看和托管家族财富，这里一个关键词是“托管”，因此财富并不属于这一代的几个孩子，而是属于整个家族，包括未来的成员。就像照看一棵百年大树，这一代人的“看护者”有责任把这棵大树照管好，而不是断送、毁掉这棵大树。家业如同这棵大树，它不仅象征着财富（物质资源传承），更代表了家族的理想和价值（文化与价值观传承），以及代代辈出的人才（人力资源传承）。

“看护者”这一概念之所以如此重要，是因为它会促使家族领袖更为长远地看待家族的财富，这个“长远”可能意味着30年、50年、100年，而不是被“活在当下”画地为牢。所以，无论是家族领袖自己，还是在家庭/家族会议上，应当探讨一系列关于“看护者”的问题：如何有效地、有

智慧地运用财富？对于我们来说，看护者应该承担何种角色？家族成员（尤其是二代）应该怎么做才能承担看护者角色？

对于创一代来说，要自问自己在什么方面承担了看护者的责任和角色？因为自己的以身作则对于二代、三代自我责任意识、服务与托管意识的影响将是巨大的。对此，即便是选择了音乐作为职业生涯的彼得·巴菲特也深受其父亲敬业精神的影响。

（一）孩子的梦想与“看护者”的责任

如何让下一代能够心甘情愿、充满热忱地接班，这可能是财富传承最大的挑战之一。即便是在崇尚个人自由的欧美，财富传承的研究和实践也发现，对于创富一代来说，他们人生的90%都花在追求他们还有激情的事业和梦想上，然后他们可能会把精力放在将财富传承上。然而，对下一代家族成员来说，他们可能将精力花费在承担“看护者”的责任上，却放弃了追求自己的梦想。他们感受到自己接班的巨大责任而忽略“小我”的需求。(注)

那么，父母究竟希望孩子拥有追求自己目标和梦想的权利，还是让孩子承担起家业的责任？两者之间究竟是否可以实现某种平衡？

孩子追求自我意识似乎天经地义，但如果这最终导致了个人主义而搁置了责任和担当，那么传承的终极问题便是无解的。这让我们思考一个问题，所谓追求自己的梦想是否代表了个人的终极幸福？这两者如果不能画上等号，那什么能够铸就终极幸福？

除了追求梦想来获得幸福外，幸福感的另一来源，就是给予和感恩。那么对于在家族企业中挑起大梁、承担“看护者”责任的成员而言，这也是一种担当和奉献，是一种给予和感恩的表现。给予，是因为他或者她本身并不需要努力工作、挑起大梁，就可以继续“学习”和“深造”，可以继续追求艺术或者人文的“理想”，而接过接力棒则意味着要吃苦耐

劳，担起家业的责任。而“感恩”，则是在于这位看护者会需要理解自己的成长，富足的生活条件，来自上一代艰辛努力所打下的物质财富和人脉资源基础。

换言之，完全放任孩子“追逐梦想”不见得一定会带给他真正的幸福。

（二）“看护者”意识的形成

这是否意味着应该让孩子放弃自己的梦想呢？我们不妨看到刘永好家族的案例。

当刘永好的女儿刘畅不屑接班、要去追求自己的梦想时，刘永好并没有立刻阻止，而是耐心地等待，让女儿去追求自己创业的梦想，但是同时并不放弃再次引导和尝试。最终，女儿创业失败，之后又赴北大学习，经历了更多的自我思考。在一次集团收购的项目中，刘永好邀请女儿参与，让女儿发挥自己所长，找到了自己事业的兴趣点，点燃了她接班的激情。

刘永好的传承智慧与欧美的财富传承、“看护者”概念的实践“不谋而合”。从马斯洛的需求层次理论看，人的需求有五个等级：生理需求，安全需求，社会（社交）需求，尊重需求，自我实现需求。而对于“看护者”的形成，也是存在着这么一个自我需求满足、自我成长、自我发现和自我成就的过程，并非一蹴而就。而对未来需要接班的孩子来说，家长应该理解这一自然的发展过程，首先让孩子通过“脱离”家庭来找到自我、发展自我，当他们在社会上通过自己的打拼积累了经验和阅历，再回到家族企业的时候，他们就能够成为真正成熟的、有能力和有担当的接班人、看护者。

“如何捕捉一只蝴蝶？用手去直接捕捉，或用网和笼子？或许还有更好的方法：建造一座美丽的花园，吸引蝴蝶，让蝴蝶不愿意离开。”

当然，有时候家族领袖能够创设花园，但有时候，这种理想状态并不以创一代的主观意志为转移，这时候需要二代在“兴趣”与“责任”中做出抉择。这样的抉择也许是艰难的，而对家族来说，不是强行和刻意地将“看护者”责任和角色强加给下一代家族成员，而是首先鼓励孩子探索和追求自己的激情和梦想，并学会感恩和积极地回报社会。(注)与马斯洛的理论一致，在人生的初期，人们会将主要精力放在个人、自我的成功之上，但是随着年龄的增长，个人的成就感以及更为丰富和成熟的经历使他们有感恩之心和责任心，而这正是“看护者”的核心价值。

11.2.2 “看护者”能力的熏陶与培养

（一）维系家族的核心价值观

根据韩国银行公开发表的《日本企业长寿的秘密及启示》的报告显示，全球持续存在200年以上的企业有5586家，其中日本就有3146家，而存续超过100年的企业，日本有5万多家。而存续过千年的企业，全世界只有7家，全在日本。在这7家日本家族企业中，其中之一便是世界上最古老的家族经营旅馆——法师旅馆，其位于日本北陆石川县小松市栗津温泉，建于公元718年，由法师家族拥有及管理约1300年。法师旅馆主代代相传，已经传到第46代。旅馆处处保留着历史印记，从美丽的庭院到传统的茶室，家族都保存着旅馆之悠久历史。

这家逾1300年历史的家族企业的核心价值观是什么呢？法师旅馆曾受到第二次世界大战的影响，生意大受冲击，足足5年没有顾客，但基于家族对员工的责任感，他们即使不营业，仍然养活员工。这一代家族继承人法师善五郎先生对顾客非常友善，认真细心管理经营旅馆，每天都希望解决任何在旅馆中发现的小问题，持续改善旅馆的服务质量，令顾客感动。(注)

一套清晰的管理理念，对于维系企业的永续经营非常重要。虽然法师旅馆在财富上不及一家市值百亿的A股上市公司，但是这样的家族核

心价值观、匠人精神、成功永续的家族传承理念，都值得华人家族企业学习借鉴。

如果离开这些核心理念、价值观，奢谈“看护者”责任将是缘木求鱼、舍本逐末。

（二）“看护者”能力的培养

即便有责任之心，接班之愿，但如果没有担当重任的能力，最终还是会将家业败光。因此，对于家族年轻成员的能力培养和价值观熏陶一样重要。一方面，对将会参与家族企业的家族成员（与不参与的成员相比）给予资源上、报酬上的倾斜；另一方面，让家族成员接受锻炼和培养，例如丰田汽车通过让有能力的家族成员在集团内的新兴部门“创业”的方法培养潜在的接班人；也可以通过让家族成员列席家族企业董事会会议、担任家族企业董事等方式来培养其经营管理能力，例如李嘉诚让两位儿子年纪尚幼的时候就坐在小凳子上列席旁听董事会会议。

（三）提升家族成员间的凝聚力

要担任好家族财富的“看护者”，除了要具备经营管理能力和领导力之外，还应当提升家族成员之间的凝聚力。这是家族企业“看护者”与职业经理人的不同之处，因为家族看护者不仅仅要把家族的财富看好、管好，还需要将家族成员的人力资本发展壮大，在下一代中培养新的“看护者”。因此，“看护者”必须在增加家族凝聚力上不遗余力，无论是通过定期和不定期的家族会议，还是通过家族宪法的制定、家族理念和价值观的熏陶。对于如何增强和提升凝聚力，我们将在下一章节重点讲述。

（四）允许犯错并保持开放心态

培养“看护者”，要允许其犯错，甚至是要创造机会让其犯错，并让

其从中吸取教训。同时，要善于倾听和学习，聘请一流的顾问并采纳好的建议，拥有开放和不断成长的心态——并愿意向那些能够分享和教授心得的人学习。只有这样才能够驾驭更大的舞台，应对多变的竞争环境。

（五）定期沟通传承计划

对于家业的继承，如果一直不敢和孩子沟通传承计划，只会让事情变得更糟。就像建造一座大的家宅，家长用自己的想法为孩子布置房间，最终却有可能让孩子大失所望。没有沟通，就不会有真正的理解，而没有信息的了解，就不会有合理、科学、公允的传承安排。这既是人性之使然，也是科学筹划之必须。

11.2.3 家族凝聚力：“我的使命”和“我们的使命”

如何避免因家族冲突导致家族事业的分裂瓦解，如何塑造家族的核心凝聚力，如何把创一代的经商智慧完整地传承给后代家族成员，如何根据新形势实现跨代际的整合与创新，这些都是家族精神传承所要解决的问题。那么，为什么有些家族可以有效地处理好这些百年难题？我们先看一个案例：

| 案例11-8 |

小詹姆士·休斯（James Hughes Jr.）在其《家族财富》一书中提到了这样一个欧洲的“老牌”家族企业，现在，它已传承到第10代、第11代和第12代，有着数百名家族成员，在每一年举行的家族会议中，总是一次又一次地重申和确认家族宪法。一年一度的家族会议在这个家族最初发源的小村庄举行。

虽然家族会议有着内容众多的议事日程，但是会议最主要的目的就是不断地提醒家族成员：我们是谁？我们从哪里来？我们的使命是什么？我们因何而与众不同？这个家族执掌着规模宏大的跨国

公司和巨额的家族财富，而这艘巨轮在一代代传承中就这样一直平稳前行。事实上，在这个大家族里只有一小部分家族成员参与家族企业的经营和管理，但是，每一个家族成员都有权并十分严谨和认真地选举管理家族事业的家族代表。

每一代家族的继承人从小都要接受家族历史和家族使命的培养和熏陶。当他们成年以后，就可以与长辈们一同参与家族宪法的讨论以及家族代表人的选举。这样，这个家族出色地实现了家族财富传承与价值观传承的完美结合。

可见，一个家族一旦开启了其财富传承之旅，首先必须明晰的问题是：我们的家族从哪里发端，又将向何处发展。换句话说，要想找到自己家族永垂不朽的价值观，就必须明晰和确认——谁才是家族成员，家族中的每位成员都代表着什么，在家族的创造性活动中、在家族企业发展进程中究竟想要实现什么样的目标愿景。在这种目标愿景的指引下，家族也就逐渐形成了它独特的企业文化与精神。

家族之间的凝聚力，就像人与人之间的情感一样需要投入和经营，如果家族不去面对这个问题，那么随着时间的推移与家族成员的增多，成员之间就会变得疏远，往往经不起矛盾纷争以及变故的考验。

而要让家族产生凝聚力和使命感，家族的领导人物就必须首先认识到潜在的挑战和问题，才能有意识地寻找和学习相应的应对方案。例如，二代、三代常见的“应当属我”的特权意识和傲慢观念，不仅容易为自己带来挫败感，而且容易为家族未来的纷争埋下祸根。而解决这个问题的药方之一，就是培养孩子的感恩之心。培养家庭成员的感恩之心有很多方法，而其中最为重要的莫过于分享祖辈努力、果敢、节俭、担当的故事，让晚辈能够尊重和感恩今天的财富之源。还有就是告诉晚辈，祖辈是如何对待工作、对待雇员的。

另外的方法就是通过订立《家族使命宣言》（Family Mission

Statement）等。如家族目标宣言、家族宪法。

增强家族凝聚力的方法还包括家族休假会议，二代、三代的孩子可以通过难得的家庭聚会，分享他们各自所遭遇的烦恼，而长辈也可以给予他们人生的指导（包括聘请专家来授课和分享）。

11.2.4 家文化与家族核心价值观：爱马仕家族和美国庄臣家族案例

| 案例11-9 | 爱马仕家族的六代传承注

“我们没有故事，因为我们自己本身就是鲜活的故事。”爱马仕家族第六代传人阿克塞尔·杜马斯（Axel Dumas）在谈到家族观时说。

爱马仕品牌的商标——马车，源自爱马仕最初的鞍具产业。爱马仕集团的家族创始人亨利·爱马仕（Thierry Hermès）于1837年在法国建立了一家生产和销售手工马鞍、缰绳和其他皮质马具的厂商。19世纪70年代，查理·爱马仕（Emile-Charles Hermès）子承父业，并将爱马仕总店搬往巴黎著名的福宝大道，这条大道后来成为巴黎最昂贵的商业街之一。在掌管爱马仕几年后，1922年查理将自己持有的爱马仕股份卖给了儿子莫里斯·爱马仕（Emile-Maurice Hermès）。在莫里斯掌管集团的这段时期里，爱马仕生产的皮质产品由原来的皮质马具变为了皮质手提包、行李箱等皮革产品，并扩展产品范围，实施多元化战略，开始推出成衣、皮带腕表和皮手套等新产品。

20世纪30年代，莫里斯将爱马仕传给了他的女婿罗伯特·杜马斯（Robert Dumas）（这一传承意味着在家族第四代中，CEO的姓氏不再是爱马仕，而是杜马斯）。1937年，在罗伯特的指导下，爱马仕第一条丝巾问世。从此，丝巾成为爱马仕的传家宝，融为欧洲文化的一部分。同时，罗伯特还让一款传统的爱马仕手提包重获新生，那就是因摩纳哥王妃格蕾丝·凯丽而得名的Kelly包，凯丽王妃

手拿箱包的照片在杂志上刊登后掀起了一场时尚狂潮，从而使爱马仕牢固树立了皇家和名人御用品的形象。

1978年，简·杜马斯（Jean-Louis Dumas）在其父亲去世后接管企业。在1964年回归家族企业之前，他曾为爱马仕的竞争对手担任买手。第五代继承人的这种外界工作经历为爱马仕在20世纪80年代的全面繁荣打下了基础。如今，爱马仕集团已经传承到第六代阿克塞尔·杜马斯手中。1993年爱马仕集团上市，但仍有超过80%的股份掌握在56个家族成员手中，在爱马仕家族看来，面向公众发行股票，不仅可以增强家族的稳定性，而且还能够保持家族的影响力。家族成员认为，爱马仕是一家上市公司，但是却拥有如城堡一样牢不可破的家族文化。

历经170多年的发展，爱马仕是如何通过强大的文化和价值观激发家族成员的使命感和员工的认同感的？传承至今，70多位家族成员又是如何保持强大的向心力与凝聚力的？事实上，我们可以看到，爱马仕的传承永远跟“家族”二字有关。其实，家族本身就是文化、精神、价值观的最基本载体。家族希望爱马仕集团维持家族企业的模式。他们认为，CEO最好是家族成员，但并不强求。不过他们坚持CEO的人选要由家族股东来决定。在所有日常和重大决策中，家族成员要有绝对控制权。如果家族失去了控制权，即使CEO是由家族任命的，公司也会失去家族的个性与传统。他们相信，整个家族对于爱马仕集团来讲，权利甚少，责任重大。

那么，爱马仕的价值观是什么？简·杜马斯有一段箴言：“我们成功的秘诀在于将每份工作都做好——每个人都应为自己的全力以赴而感到骄傲。这种骄傲并不是傲慢，而是谦逊和热情。一想到子孙会收获你的劳作，你就会更加骄傲。满足感的唯一标准是，如果有一天奇迹发生，爷爷回到了这个世界，他能够轻轻拍着子孙的后背并告诉他们：‘做得不错。’昨日的轮船已成往事，即使不是我们亲手建造，我们也要尽职维护。今天，每一位家族成员都是这艘轮船的掌舵手，都要对它的未来

负责。”注

不仅如此，爱马仕家族还十分注重对后代子女的培养。较早地使家族下一代接受公司传统教育，定期组织下一代参观子公司和供应商，以培养他们对产品和设计的兴趣和感觉。以爱马仕集团现任CEO为例，阿克塞尔从14岁就开始在爱马仕实习。最初，他在爱马仕学习如何缝制。从巴黎毕业后，他在巴黎银行工作了8年——其中两年在北京，另外6年在纽约。而这一切都为他担任爱马仕的首席运营官打下了基础。

作为一个系统工程，继承人培养和权力传递从6岁时就开始了：首先延迟他们的满足感，培育强烈的责任感；10~14岁则可以开始评估他们的个性和对经商的兴趣，让其了解到现实的责任；21~30岁时应当给予他们探索世界的空间，由第一代对其发展目标进行指引，共同制订一个双方满意的计划，继承人无论独立创业还是在家族企业实习都会受到鼓励。

| 案例11-10 | 约翰逊公司第五代谈家族价值观注

创立于1886年的美国庄臣公司（SC Johnson Wax）位于美国威斯康星州的瑞辛市，是一家有着120多年历史的家族企业。庄臣公司主要经营家庭清洁用品、个人护理用品。庄臣公司所经营的业务对其有特殊要求，那就是处理产品中化学物引起的环境污染和健康隐患。他们常常不等到监管部门强制要求，就提前调整产品配方。当然，这么做肯定会影响公司的利润。但一百多年来，约翰逊家族一直坚持，虽然这样做代价高昂，但这是正确的选择。

公司现任CEO菲斯克·约翰逊（家族第五代继承人）谈到家族的价值观时说：

我2000年任庄臣公司董事长，2004年成为CEO。我接手的不仅仅是这些职务，同时还承担了另一项重要职责：守护我的家族名声，捍卫之前四代人努力奋斗的成果。我知道不仅要保护我们的商业利

益，还要捍卫我的高祖父山缪·柯蒂斯·庄臣（Samuel Curtis Johnson）的人生观，是他在1886年创立庄臣公司，并赋予它人性。

我们第一次决定剔除某种化学物质是在1975年，当时有研究显示，氟利昂有可能危害地球的臭氧层。我父亲是时任CEO，他决定，公司在全球范围内生产的气溶胶产品，一律禁止出现氟利昂。虽然做这样的决定并不容易，但父亲坚持正确的抉择，对此他从来没有后悔过。

当我们处在聚乙烯保鲜膜生死存亡的时刻时，我父亲一直鼓舞我，是他让我学会了用毅力来应对怀疑者。早在1927年，我的曾祖父就对我说了一句话，这句话影响了我整个职业生涯。他说："在任何公司里，任何东西最终都会消亡，只有人的良知会永垂不朽。"换句话说，诚实可靠才是一个公司最重要的品质。而这种可靠性必须经过千辛万苦才能获得。所以，我们才用新的材料代替了原来的保鲜膜原料。我们清楚地知道，如此一来，聚乙烯在市场上就没有任何竞争优势了。但当看到整个大的环境，以及我们的团队为重造聚乙烯所做出的努力时，我不后悔当初的决定。因为当我们剔除PVDC（聚偏二氯乙烯）时，我们更加确信庄臣是一个什么样的公司，也更加清楚什么是永垂不朽的"企业观"。

美国庄臣家族的传承故事告诉我们：财富传承本身就包含了家族的精神传承。一个家族一以贯之的精神品质，发源于家族的历史与文化之中。家族文化在思想层面上就表现为一个家族所有成员世界观和价值观的统一；在行为层面上则体现为家族成员自身管理和解决问题的行动方式。

家族核心价值观实际上也就是家族使命的延伸，它赋予一个家族真实的生命。当然，这是一项可能需要耗费长久时间甚至几代人的长期工程。这让我们想起一句商业名言："文化胜于策略。"你可以运用最完美的策略迅速摆脱困境，但是除非你拥有文化所培养起的团队合作、共识

与忠诚，否则失败会是迟早的事。这些深深嵌入家族之网的家族价值一旦形成，就像一个成功的“习惯”或者抵御病毒的“抗体”，能帮助家族共同面对和渡过一次次难关与危机。

当一个家族开始定义他们的价值观和书写家族使命宣言时，他们是在为这个家族创建家族成长的基石。家族使命宣言与家族的愿景蓝图共同构成了一个家族的个性特征。那么，接下来的问题是，如何建立起一个体系有效地将家族价值观转化为行动和现实，使之付诸实践。为此我们需要做到以下几点：

· 重新审视我们的家族，看看我们拥有些什么又缺少些什么。许多财富家族都将大量的时间投入到家族企业的经营运作中，没有时间或者适当的方法来进行家族管理并形成系统。那么，当家族认识到这一点时，就是时候应当建立起这样一个家族管理体系了。

· 建立起一个可以促进交流的平台，在这一平台中，家族成员聚到一起交流意见，共同做出决定。

· 对家族发展做一个长期规划。形成一个覆盖家族未来30年甚至50年发展规划的家族蓝图。在召开家族会议时，我们首先要考虑的便是什么样的决定有利于实现家族当前的目标，什么样的决定有利于家族未来30~50年的长远发展。家族的长期规划可以让家族成员在做出决策时，从“什么对我是最有利的”转向“什么对我们的家族是最有利的”。

· 定期举行家族会议。家族会议所作的每一个决定都不是一成不变的，随着家族的发展与情况的变化，家族应定期地召开会议分享不同阶段的成果，以制定下一阶段的目标。

· 建立一个正式的规范化的家族管理系统，程序性和规范化至关重要。这一系统将涵盖每一代家族成员，并且每一代成员在其中都有各自所扮演的角色和所应承担的责任。

---

1. Courtney Pullen,Intentional Wealth—How Families Build Legacies of Stewardship and Financial Health,Pullen Consulting Group，2013.
2. Courtney Pullen,Intentional Wealth—How Families Build Legacies of Stewardship and Financial Health,Pullen Consulting Group，2013.
3. 李家辉.千年家族企业传承——法师旅馆［N］.信报，2015-12-18.
4. Morten Bennedsen and Joseph P.H.Fan.The Family Business Map:Assets and Roadblocks in Long-Term Planning.Palgrave Macmillan.2014.
5. ［德］乔基姆·施瓦茨.代代卓越——全球杰出家族企业的成长智慧［M］.高皓，马小然，译.北京：东方出版社，2012.
6. 菲斯克·约翰逊.庄臣公司CEO：做生意“贵”在担当.载于《哈佛商业评论》.http://www.hbrchina.org/2015-04-04/2847.html.同时参见，郭旦旦.威猛先生—菲斯克·约翰逊谈家规：让公司值得信赖，永远只做对的事情.家族世代（公众号）2015-05-19.

11.3 “领袖”的使命：从优秀继承人培养到走出父辈阴影

当一个家族最终建构和培育起它最为重要的家族企业价值观后，如何把它们完整地传递给此后的一代又一代家族继承人呢？我们发现，父子之间的冲突和矛盾往往为传承蒙上阴影。

11.3.1 案例：沃森家族和福特家族中的父子之争和相处之道

| 案例11-11 | IBM：沃森家族的父子之争[注]

作为如今公营公司代表的IBM公司，在它诞生后的半个世纪里一直是以家族企业形式运作的，老托马斯·沃森起初经营CTR公司，后来沃森着手对CTR进行资产重组，并将公司更名为IBM，老托马斯的事业开始如日中天。在事业有成的父亲的权威下，小托马斯·沃森的童年过得并不轻松。对他抱着高期望的父亲，不断地指责他难成大器，在这种压力之下，小托马斯·沃森的自尊心不断遭受打击，直至母亲以离婚相威胁才引起了父亲老托马斯的注意和稍加收敛。不久，小托马斯在父亲的帮助下进入一所大学学习。然而，小托马斯在学校的表现并不理想，23岁时，他再一次得到父亲的帮助，进入IBM营销学院，在那里过着一种受保护的生活。

“二战”结束后，小托马斯成为联合航空公司的一名飞行员，但是他的导师布拉德利将军鼓励他继承父亲的事业经营IBM公司。最初这个主意对他来说有点不可思议，但是到1946年退役时，他已经满怀信心地做好了重新进入公司的准备。这段小插曲似乎也说明了在投身家族事业之前，靠外部领域的经验同样可以获得巨大的价值。于是小托马斯开始兴致勃勃地投身工作，然而进入公司不久他就感到自己的发展受到父亲的压制，通往顶层的路似乎被阻断。此

时，老托马斯已是73岁，早已过了正常的退休年龄。作为首席执行官，他自己就违反了公司关于65岁退休的规定。

老托马斯的脾气依旧暴戾可怕，而且他发火的矛头越来越多地对准直接向其汇报工作的儿子。小托马斯的职责通常包括对父亲做出的决定进行公开辩论，双方有时会出现意见不一致，激烈地争执也就在所难免。而如今的小托马斯已不再是从前逆来顺受的性格，不再愿意受到任何人的摆布，随着时间的推移，父子之间的争执变得越来越凶猛。当老托马斯把小儿子迪克也拉入公司并赋予他很大职权后，老托马斯和小托马斯的关系更加恶化。

小托马斯在他的自传中回忆道："'二战'结束后的十年间，父亲在同我一起工作的时候将他的经营之道倾囊相授。我们的关系如同暴风骤雨般激烈汹涌。在公开场合他会毫不吝惜地夸奖我，但私底下，父亲和我常常吵得不可开交，这样的争执一次又一次将我们的关系推向疏离的边缘，这些争吵通常以泪水收场——我泣不成声，父亲也老泪纵横。"

老托马斯与小托马斯的激烈争执似乎在老托马斯有生之年从未停止过，或许是因为小托马斯在参军前纨绔子弟的表现给父亲留下了太深的印象，以致父亲始终对他能否担负起重担心存疑虑，再或许是因为两代人的观念经历的不同让他们对公司发展的每一项重大议题都各执一词。

然而，在老托马斯去世后，小托马斯在他的自传中说道："1956年，我的父亲去世了——就在他将IBM公司托付给我六周之后——我顿时成了全美国最惶恐不安的人。十年以来，他一直教导我、栽培我，好让我来日可以继承他的事业。而我也因此成为了一个浮躁、狂妄、急不可耐地想要接掌公司权柄的年轻人。突然之间，我真的接管了公司——却再也没有父亲做我的坚强后盾了。"

事实上，即使父子两人有很多碰撞，但老沃森仍然试图通过不同的方式去影响儿子。他告诉儿子，"不管怎样，这是人生中的重大转折期，没人能顺顺利利、一点坎坷都没有地度过，我相信你努力了，总有一天你会破茧成蝶，成为了不起的人。"

小沃森曾说：“我同父亲在一起时总是特别容易生气，而唯一能结束我们之间争斗的办法就是书面沟通。”小沃森留存了不少道歉信，都是战后那些年他写给父亲的，而父亲也经常写信与他沟通、谈心。

虽然生前父子争执不断，但在父亲去世之后的几年里，小托马斯一直紧随着父亲的脚步前行。小托马斯从未觉得自己做到了父亲那样出色，因为他的许多决策都源于从父亲那里学来的策略和经验。小托马斯回忆起父亲与他执掌IBM公司的那段岁月时曾说：“父亲一手创建了这个了不起的美国企业，在公司里，我们激烈对抗，又彼此深爱。”“在这段人生历程中，我学到了许多东西，体会到父辈是怎样对子女寄予厚望，而子女又是怎样因此等期望而备感重负。许多做子女的人问我，他们是不是应该沿着父辈的路走下去。我的回答如下：如果你能承受，那就去做吧。”㊟

和IBM的沃森父子相比，另一家美国家族企业——福特汽车公司的传承故事则牵涉了三代人，而且几乎是以二代病逝、三代逼宫，才迫使固执的老福特下台交棒，让年青一代开始大刀阔斧的改革。

从上述沃森家族和福特家族两则案例我们可以看出，许多家族企业的创始人往往具有很强的人格魅力和商业能力，然而却最终败在了和子女关系的处理之上。原本，家族企业的子女继承了宝贵的家族基因，父母对帮助和引导他们走向成功也具有很强的使命感，孩子们反过来也会尊敬他们的父母，加之子女对父母本能的依赖，将两代人紧紧捆绑在一起。然而，为什么原本和谐一致的至亲关系下却常常冲突不断？

11.3.2 从心理学视角看传承教育的五大误区

家长的权威和关注同时影响了父母对子女的教育模式。在包姆林博士原创的研究中，指出了三种教养形态：威信型、宽容型和专制型，以及这些管教方式对儿童发展产生的结果。她的创见始终被奉为“黄金标

准”，包姆林博士指出，三种教养形态中都蕴含着迥然不同的亲情交流和纪律。温暖的亲情交流是孩子健康发展的良好预测指标，但比起只与严苛或宽松的纪律搭配，能够与适度的纪律搭配运用才是更好的指标。最理想的类型是爱和管束并行的“威信型”父母，然而，现实中却存在着大量要求孩子听命行事的“专制型”父母和让孩子放牛吃草的“宽容型”父母。注

沃森家族和福特家族的两则故事为我们揭开了家族企业父辈对子女传承教育所存在的五大误区：

误区一：父母对子女有强烈的控制欲，要求子女按自己意愿行事。小托马斯与父亲争得你死我活，福特家族子孙三代的对抗，均源于子女对公司的经营、所掌握的权力乃至人生命运都被父亲所控制。大量的实例都显示，许多家族企业的年老一辈不愿把大权交给年轻的子女，他们始终相信自己是最好的，甚至对身后之事做出不可违逆的规定。父辈将自己意愿强加于子女的后果，往往是子女的反抗。在许多家族企业中，为了将来企业的发展需要，子女的成长模式被既定安排，然而这种被安排的生活模式并非其内心所愿，很容易引起他们的逆反情绪。

误区二：家长的思想刻板僵化，忽视孩子的成长需求。在沃森家族案例里，老托马斯脾气暴躁，严肃刻板，当父子二人出现意见分歧时，其从不主动与儿子沟通交流，使得许多小的矛盾最后积怨很深。同样，这种情况在福特家族的老亨利身上体现得更为明显，保守又固执的老亨利，反对所有与他不同的意见，否定了儿子的革新计划以及对公司所做的所有现代化改革。

此外，许多家族父辈特别是创一代将所有精力都花在了企业的经营与市场开拓上，忽视了对子女的关心和爱护。老沃森忙于公司业务和各种活动，忽略了妻子和孩子，妻子差点要与之离婚，这也让父子关系紧张。

误区三：打击式教育，对子女的兴趣意愿持否定态度。对小沃森抱着高期望的父亲，不断地指责他难成大器，在这种压力之下，令其自尊心备受打击。在福特家族中，老亨利对儿子爱德赛以及孙子小亨利也一直持否定态度，导致爱德赛的郁郁寡欢、英年早逝，而孙子小亨利也被逼得忍无可忍，最终只能联合家族其他成员将老亨利逼退。成功的企业家往往追求完美，因此也会导致他们不善于褒扬和鼓励。

误区四：没有关注到子女的个性特点，未能因材施教。个性因素或许不重要，然而一个人的性格特点往往决定了他的心态、行为方式、处事风格等。大的家族企业中往往子女众多，家族中每个子女性格各异，而此时往往需要父母引导不同性格孩子的发展。

心理学家大多同意性格有五维结构的说法，分别为：情绪稳定型Emotions（稳定、乐天、自持）；外向型Extraversion（爱好交际、充满支配欲）；开放型Openness（激进、创新）；随和型Agreeableness（宽容、善良）；尽责型Conscientiousness（专注、有责任感）以及这五大类型的对立面。例如老亨利就属于开放型的对立面即保守、顽固；而爱德赛则既有随和型忍让的一面，也有开放型创新的一面。同样，在GUCCI家族第二代成员里，大儿子Aldo头脑敏锐、兢兢业业，二儿子Vasco性格随和，小儿子Rodolfo较为外向，如果当初老Guccio可以根据三个儿子的性格特点因材施教，那结果可能大不相同。㊟

误区五：没有认识到外部教育的重要性。这一点在福特家族尤为明显，亨利不想让儿子上大学，他认为自己的成功证明了工作经验比教育更重要，然而事实上亨利也并没有传授给儿子他在商业上获得成功最需要的经验和技能。实际上，在投身家族事业之前，靠外部领域的经验同样可以获得巨大的价值。如小托马斯的飞行员经历就改变了他逆来顺受的个性、磨炼了意志。新希望集团董事长刘永好就曾让女儿在进入家族企业前在外历练，积累经验，使得刘畅介入新希望集团业务的时间虽并不够长，但她已获得了公司内部的高度认可。

事实上，许多超高净值人士在后代子女的培养教育上已经认识到了这一点。虽然每个家庭对后代的教育规划模式受其价值观和背景的影响而千差万别，但相比之下亚洲超高净值人士通常比较看重培养后代处理人际关系、建立人脉的能力。特别是在择校时，亚洲地区也比其他地区家长更希望子女能够在海外接受教育，获得国际视野。胡润研究院发布的《2014海外教育特别报告》显示，80%的中国富豪计划将子女送到国外接受教育，这一比例全球最高。而日本只有不到1%的富豪会把孩子送出国读书，法国不足5%，德国也没有超10%。按年龄来分，高中及以下的富豪子女28.7%偏爱英国留学，26%选择美国；本科及以上的富豪子女36%偏爱美国留学。[注]

11.3.3 继承者们——家族企业领袖培养

（一）培养接班人的关键因素

家族企业的创一代或者父辈一代该如何为交接班做提前准备，换句话说，该如何培养出一位卓越的家族企业继承者呢？考特尼·普伦（Courtney Pullen）在他的《财富筹划》（Intentional Wealth），一书中指出了以下几个关键因素[注]：

· 鼓励孩子独立成长，不能过分依赖父母亲或整个家族的帮助。对正在成长中的青少年来说，最重要的任务莫过于从对父母的依赖中独立出来；对于经验尚浅的父母来说，最艰巨的任务莫过于放手让孩子去独立成长。这种独立成长的转变可以从最初的金钱独立开始，年长的一辈可以引导年轻一代如何管理、分配、使用他们手中的金钱，并通过一些家庭实践，让他们从中感受到家族的价值观与重要精神。

· 从情感和才智两个方面为继承人培养做准备。情感方面主要指后辈子女的继承意愿，这主要来源于年轻一代对家族财富无论是物质还是精神层面的认知与认同。帮助和引导家族继承者接受和认同家族财富，对家族财富形成一种使命感。才智方面则主要是指后辈子女的接班能

力，特别应当关注子女的外部学习与实践历练。

· 鼓励孩子发现并形成属于自己的独特个性。事实上，未来一代所形成的独特价值与个性正是家族价值与独特性的延伸，给予子女充足的发展与创造空间。这种实践总是说起来容易做起来难的，因此父母在给予子女指引时必须是框架性的、规划性的指引，或者说是围绕家族核心价值观的教育与指导，而具体的方法与路径则交由继承者自己去探索。

· 注重在年轻一代中培养和增强领导力。让子女从小加入到家族决策中，哪怕是一些非常小的决策，让他们参与到家庭讨论之中。等到子女可以开始交接班或在为接班做准备的阶段时，父母一辈开始放权交由子女进行实际的经营管理，而父辈则退居其后，主要承担收集意见、观察、监督的角色。

（二）王永庆如何培养家族未来领袖

| 案例11-12 | 王永庆教子之道

王永庆为企业奉献了毕生的时间、努力和热诚，数十年来带领企业经历无数风雨，企业上下都深受他的管理哲学与理念影响。他以捐赠的行为树立榜样，教导子女成为有才能、有承担的社会栋梁。“由基层做起”是他培养下一代的引导原则。纵使子女拥有很高的学历，他也会先安排他们担任基层领导职务，一方面锻炼他们的才能，一方面又磨炼他们的意志。另外，他的子女也会自己创业，这完全体现了王永庆教育子女自力更生的理念。

王永庆有三房太太，两子七女，身为二房女儿的王雪红只身创业，统领威盛（VIA）、宏达（HTC）。2011年，53岁的王雪红更以68亿美元的身家新晋台湾首富，堪称“富二代”楷模。

王永庆家教严格，每一个兄弟姐妹，都被父亲送到国外独自求学、生活。15岁时，王雪红就被父亲送到美国读高中。王永庆从不给子女打电话，因为“太贵了”。他大约每隔两周给每个孩子写

信，多半叙述他的工作心得，特别强调“寻根究底”。王永庆也要求每个子女写家书，报告花了哪些钱，连买牙膏也要写，这样才继续寄生活费。王雪红的母亲杨娇说，儿女们在美国的生活并不富裕，王永庆给的学费、生活费“刚刚好”。在一生勤俭的父亲影响下，王雪红如今所用的记事本不到5元，座驾是开了多年的丰田佳美。㊟

一般来说，“富二代”能够发扬父业已属不易，而凭己之力创业成功的更屈指可数。台湾商界也因此流传着这样一句话：“生女当如王雪红”。王雪红是公认最像父亲的人。王永庆每天凌晨3点起床长跑；王雪红5点半起床，每周固定四天长跑，几十年坚持不懈。

王永庆儿子王文祥在接受记者采访时，曾回忆他与父亲的点滴：

“爸爸只有两个儿子，大哥文洋比我年长14岁。爸爸要求儿子们必须都到工厂基层锻炼，因为我们是做生产企业的，如果自己不亲自下去做事，就不会懂得工人的工作，工厂的管理你不亲自去摸索，你不会了解。我大学一毕业就到工厂做了一年多的三轮班。虽然大家都知道我的身份，但爸爸严格教导我，要比别人多做一些。别人上班8小时，我要工作10小时，别人做5天半，我要做6天，甚至要帮忙打扫厕所。在我还只有五六岁的时候，爸爸就带我去看工厂，特别是星期天。我从小就觉得爸爸是我的英雄和偶像，所以爸爸做这个，我也想做这个，小孩子的想法是很单纯、很天真的。我看爸爸很辛苦，就希望自己能够为公司出一份力。我哥哥博士毕业后回公司，也是从基层做起，对此我们也不会有抵触和抱怨情绪。”

爸爸很少称赞人，通常爸爸没有批评的话，就表示做得很不错。

爸爸是个注重传统的严父。他很看重我们开口讲什么话。所以有时候有人讲错话，爸爸会马上纠正，不留情面。但他也有亲切的一面。在美国那段时间，晚饭后，有时候我们会唱卡拉OK，爸爸很会唱歌，也喜欢听我唱。我觉得我能做他的儿子很有福气，我这几

年到了国内之后才知道人们对他多么佩服，我希望有一天，我能做到让爸爸在天堂看到我说：‘文祥你做得不错，我对你很满意。’”㊟

虽然王永庆教子教女有方，很值得企业家学习，然而，其家族企业的传承安排却有明显的缺憾。2008年10月15日，王永庆因心肺衰竭去世，身后没有留下遗嘱。之后四年间发生了至少六起和遗产有关的法律行动、诉讼。

教育二代固然重要，但是这无法取代必要的传承法律筹划以及有关家族治理的安排。经过这么多诉讼，对立的家族成员能够在一起说话已经不易，要坐在一起开会探讨未来的发展愿景，这样的可能性已经很低了。这可谓王永庆的千虑一失。

（三）多子女情况下的家族领袖培养

并不是每个子女都适合做家族企业最终的接棒人，但是家族后代子女在经过良好的教育与历练后都可能十分优秀，都可以在家族企业发展中找到自己的位置。

对于大家族来说，家族后辈可能有许多子女，但并不是每个子女都适合做家族企业最终的接棒人，但是家族后代子女在经过良好的教育与历练后都可能是十分优秀的，有着自己的优势和专长。虽然不是每个人都适合做企业的CEO，但家族长辈可以在传承规划中进行合理的分配与筹划，让后辈子女在家族董事会、家族理事会中历练，从而使整个家族后辈成员都可以在家族企业发展中找到自己的位置。

美国庄臣公司就是一个很好的例子。这个家族企业在短短几十年间从一家销售地板蜡的小公司发展成为四大跨国集团，除了之前所提到的家族每一代人都拥有坚定的企业家精神和代代传承的企业价值观外，还

得益于家族第二代领导人山姆完美的传承筹划。山姆有四个孩子——科特（Curt）、菲斯克（Fisk）、海伦（Helen）和温妮（Winnie），都在庄臣工作。1998年，家族成立委员会以讨论家业传承事宜，为培养家族下一代接班人做准备，另外也确保了传承过程的公开透明。山姆曾亲眼目睹许多家族企业因手足相争而走向衰败，因此他尽量避免让某一个孩子的职位凌驾于其他人之上。1999年，家族制定出最佳传承规划——菲斯克成为庄臣公司（SC Johnson，主要经营消费品业务）的总裁；海伦担任庄臣户外用品公司（Johnson Outdoors Inc.，主要经营休闲产品业务）的总裁；科特则出任庄臣泰华施公司（Johnson Diversey，世界第二大工业产品及服务业提供商）的总裁；而对经商兴致不高的温妮则成为庄臣家族基金会的主席。[注]由此，山姆根据每一位家族后代子女的特点，完美地做出了适合于每位后辈成员的传承安排。

每个人、每个家族都有自己独一无二的故事。家族的后代教育、文化熏陶、慈善事业都与一个家族最为独特的家族精神紧密相关。这是关于爱、良知和智慧的章节，希望这些宝贵的家族传承的经验与教训，以及子女教育、家族“看护者”、未来领袖的培养和文化传承的经验之谈，可以或多或少帮助财富家族解开那些困扰多时的传承疑惑。下一章，我们将探讨无法仅仅依靠爱和教育来解决的问题——家族的冲突。

---

1. Grant Gordon & Nigel Nicholson.Family Wars.Kogan Page Limited.2011.pp.79-83.
2. ［美］托马斯·约翰·沃森.IBM帝国缔造者：小沃森自传［M］.杨蓓，译.北京：北京联合出版公司，2015.
3. Madeline Levine.The Price of Privilege:How Parental Pressure and Material Advantage Are Creating a Generation of Disconnected and Unhappy Kids.Harper Collins Publishers.2006.
4. Grant Gordon & Nigel Nicholson.Family Wars.Kogan Page Limited.2011.p.36.
5. 揭秘亚洲富豪择校观：圈子文化［N］.第一财经日报，2015-06-15.
6. Courtney Pullen,Intentional Wealth—How Families Build Legacies of Stewardship and Financial Health,Pullen Consulting Group，2013.
7. 范博宏.关键世代：走出华人家族企业传承之困［M］.北京：东方出版社，2013.

8. 赵芃.王文祥：我与父亲王永庆［J］.中国企业家.2013（23）：119-121.

9. Joachim Schwass.Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses.Palgrave Macmillan.2005.p.20.

第12章 家族宪法与家族治理

All happy families resemble one another,each unhappy family is unhappy in its own way.

幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。

——列夫·托尔斯泰

中国的新富阶层，其实在很大程度上还没有经历交班、传承，尚未亲历二代、三代在接班之后的挑战和困境，也没有体会过世界其他财富家族所曾经遭遇的“家族战争”。

面对财富家族后代教育与培养的难题，我们如何保证家族继承人不会因争权夺利而最终断送家族和企业的命运？如何保证家族企业在更为完善的治理机制下代代传承？这是本章所要介绍的内容。

12.1 “家族战争”之殇

首先让我们来看一下三个家族企业的案例。

12.1.1 案例1：GUCCI家族的“华丽”倒塌㊟

很多酷爱意大利奢侈品牌GUCCI的消费者也许并不知道，这家企业早已不再由GUCCI家族所拥有，家族以及企业没有经历三代就遭遇败落。

| 案例12-1 | GUCCI家族的败落

危机的种子

1898年，充满斗志的佛罗伦萨少年古驰欧·古驰（Guccio Gucci）与兄长争吵之后离家出走，身无分文的他辗转来到伦敦的Savoy酒店当差。1921年40岁的他才在佛罗伦萨开了第一家自己的皮具店。古驰欧育有三子一女，为了鼓励儿子之间的上进和竞争，他故意挑拨三个儿子之间的关系，让他们相互嫉妒和仇视，孩子们很小的时候，古驰欧就让他们互相揭发谁犯了哪些错，然后由他来惩罚他们。他的几个儿子对公司的投入和能力都大不相同：大儿子Aldo头脑敏锐、兢兢业业；二儿子Vasco性格随和、沉迷于打猎；小儿子Rodolfo演艺受挫，年近40岁时才进入公司，父亲却不假思索将他安置在和Aldo同等的职位上。在分配遗产时他把女儿排除在外，声称“女人不得分享GUCCI的所有权”。万万没有想到的是，正是由于古驰欧的这些刻意之举，埋下了GUCCI家族日后种种纷争的种子。

古驰欧去世以后，长子Aldo Gucci成为家族企业的继承人，GUCCI真正的辉煌也正是从Aldo手中开始的。在Aldo时代，GUCCI从一家小皮具店发展成为20世纪70年代全球知名的奢侈品牌。为了把

GUCCI品牌贵族化，Aldo还号称他们祖上曾为皇族打造马具。然而，在这辉煌的背后，这艘表面奢华的巨轮内部却已千疮百孔。

家族混战

1953年老古驰欧去世后，女儿Grimalda就曾上诉法庭，请求从父亲的遗产分得同等份额，却被兄弟们无情地抵制。后来，在接受记者采访时，她当众拆穿Aldo为把家族品牌贵族化的谎言：“我必须说出事实——我们家族从来没做过马具。”

当时的GUCCI并没有专业设计师团队，品牌设计师就是Aldo的二儿子Paolo，他在设计方面极具天赋，然而，1982年，在一次董事会上，GUCCI家族的男人们又一次争吵起来，父亲Aldo、叔父Rodolfo和兄弟Maurizio都反对Paolo，甚至有人抄起录音机砸了Paolo的脑袋。一气之下，Paolo离开公司另起炉灶，创立了自己的品牌“Paolo Gucci”。于是，其他家族成员开始站出来控告Paolo侵权，结果Paolo败诉，被迫放弃自己的品牌。之后，Paolo开始了他的“复仇”之路。Paolo先是联合自己的堂弟Maurizio将父亲Aldo逐出了公司，之后又控告自己的父亲逃税，最终81岁的Aldo因在美国逃税700万美元被判入狱一年。

经过数年家族混战，到1989年，Rodolfo的独子Maurizio联合一家私募基金，把伯父和几位堂兄的股权分别买下，成为唯一的家族内股东，并担任GUCCI董事长。Maurizio担任董事长后公司事态并未好转，由于入不敷出，资金链很快出现问题。又经过一番挣扎，1993年，Maurizio被迫将手中持有的GUCCI所有的股份卖给了Investcorp集团，至此，GUCCI家族和品牌完全脱离了关系。但是GUCCI家族的麻烦至此并没有结束。Maurizio与妻子Patrizia在长期的离婚“战争”中饱受痛苦，1995年，Patrizia请了一位杀手将丈夫杀死，而她自己也因此被判29年监禁。



图12-1 “此时，家族一方面哀悼逝者，一方面准备诉讼。”㊟

12.1.2 案例2：“李锦记”的传承困局㊟

“李锦记”是食品行业的驰名品牌，但其家族企业也经历了数次“内乱”，公司几乎难以为继。它的故事成为家族企业治理的经典案例。

| 案例12-2 | 李锦记家族的二次内乱

第一次内乱

创立于1888年的酱料巨头李锦记集团，在创始人李锦裳去世后，其股权由三个儿子均等继承。在三个儿子中，业务主要由老二和老三负责，老三李兆南为实际的管理者。

20世纪70年代，李氏家族第三代成员陆续加入家族企业。李兆南的儿子李文达，也在李兆南召唤下加入李锦记集团。然而，在第

三代掌握家族生意的这段时期，由于一直走高端路线，只有较富裕的人才能享用，导致李锦记一度步入停滞期。

为了扩大市场，李文达建议改变公司策略，做一些低价产品，然而家族中其他人并不赞成这一经营理念，彼此互不相让。1971年，大伯二伯合谋，意欲联手收购李兆南的股权，但是双方争执不下，大伯二伯决定放弃，移民离开香港。1972年，李文达协助父亲最终以460万港元收购了其他人的股份，并接任作为公司第三代掌门人。这之后，李锦记很快进入千家万户和普通餐馆。但是，这次“骨肉相残”的家族内乱却让李文达痛苦不堪。

第二次内乱

然而，10年不到，家族企业又生变故。1980年后李文达的弟弟因病长期不能参与公司管理，弟弟一家人担心李文达会侵占其应有股份，要求李文达成立股份有限公司收购其股权，从而退出李锦记。但是由于事先没有定期对股权进行估值，双方对股权的价格难以形成一致，最后闹上了法庭。最终，李文达以8000万港元收购了弟弟的股份。但巨额的收购款项使李锦记陷入财务困境。也正是在这段时期，李文达的五位子女应召相继学成回港加入公司，有了子女们的支持，李文达也开始就企业本身进行一些改革，引进最先进的管理文化和科学技术，经过两代人的共同努力，公司最终渡过了难关。然而经历两次家族之乱，李文达几乎心力交瘁，他非常忌讳五个儿女同他谈打算离开公司另立门户之类的想法。

2000年，老五李惠森向父亲摊牌，他要离开李锦记自立门户，李文达得知后更是陷入深深的忧虑与困惑之中。如何才能将家族企业延续下去？小儿子李惠森是子公司南方李锦记的董事长兼总裁，在整个集团有着举足轻重的作用。李文达坚决不同意。他最担心的就是家族悲剧在自己的儿女身上重演，难道家族企业的命运必定这样轮回吗？

12.1.3 案例3：海鑫集团的破产悲剧

在第9章，我们提到了海鑫集团的传承案例，从二代“被要求”接班和职业规划失误的角度进行分析；而这里我们重提这个案例，则是从家族治理的角度探讨另一些重要的事实。

|案例12-3|海鑫集团的传承安排

海鑫钢铁集团有限公司，本是年钢铁产能500万吨的山西省第二大钢铁企业。2003年1月22日，当时年仅48岁的海鑫集团掌舵人李海仓在自己的办公室遇刺身亡，之后不满22岁的李兆会被迫中断在澳洲的学业，回国接班。虽然执掌整个钢铁集团的帅印，李兆会却对主营的钢铁业务不感兴趣，热衷于资本市场；2004年其投资购入民生银行1.6亿股股票在2007年牛市高点抛售套现10亿元。此后，李兆会一直活跃在一级、二级市场的投资上，但业绩平平，而海鑫钢铁也成为其资本市场投资的“自动取款机”。

李海仓在世时担任海鑫集团的董事长，其五弟李天虎担任总经理一职，他也是李海仓突然遇害后海鑫集团内部接班呼声最高的人。然而，李海仓遇害之后，其父李春元力挺李海仓的儿子李兆会接班，理由是“子承父业”，庞大的企业就由祖父“一锤定音”地交到了年仅22岁的李兆会手上。之后，李天虎也不再担任总经理，而是成为集团下属的一家水泥厂的负责人。创业元老、海鑫集团的副董事长兼党委书记辛存海也被李兆会调离权力中心。海鑫钢铁完全靠惯性维持运转。

之后海鑫集团逐渐陷入困境，祖父李春云试图在家族内提出内部融资来缓解公司的财务危机，当初被李兆会“请”走的几位叔叔都不认同这样的方案。2014年钢铁行业进入寒冬，面对低迷的市场，海鑫的主要产品仍然是螺纹钢等旧产品，李兆会没有在企业的投资、转型上花工夫，却把企业创造的现金流抽走进行金融投资，最终让海鑫债台高筑、走向破产。[注]

通观上述几则案例，我们不禁要问：究竟是什么原因导致了触目惊

心的家族战争或者治理问题？家族应该有什么样的决策机制？怎样做才能化解家族企业传承和治理危局？

---

1. Grant Gordon & Nigel Nicholson,Family Wars,Kogan Page Limited，2011，pp.175-184.
2. 选自《纽约客》漫画集，原作者Frank Cotham，创作于1999年，选自The Complete Cartoons of The New Yorker,Robert Mankoff（edit），Black Dog & Leventhal,October 5，2004.
3. 李锦记家族宪法，来源于《商界》，转载于中国民商网http://www.ce-china.cn/article/5573.html.
4. 刘腾.父亲身故少主接班，“钢铁王国”12年走到尽头［J］.家族企业，2015（9）.

12.2 引发家族矛盾的高危领域

12.2.1 麦肯锡报告的发现

麦肯锡的研究报告表明，在家族传承中，以下5个领域的问题必须及早解决和应对。(注)

· 价值观：为了家族的内部凝聚力，家族必须明确自己特有的价值理念，并积极向全体家族成员传达。

· 退出机制：家族必须要为其成员提供其获取财富份额的路径，包括在不影响其他家族成员利益的前提下退出家族企业。

· 资产配置和管理：家族必须制定明确的投资和资产配置策略，取得家族成员的共识。这是维系长期家族经济利益和经济关系的基础。

· 人才管理：家族必须要在家族利益和企业利益中谋取平衡，既要鼓励家族成员投入和参与，更要确保唯才是用，保证企业的长久发展。

· 决策及争议解决机制：当家族出现群龙无首、内部僵局的情况时，家族如何做出最优决策。

通观GUCCI家族传承失败的原因，大体可以总结为以下几点：其一，未能形成统一的促使家族成员一致行动的家族价值观。家族成员缺乏对家族传承和永续发展的责任感以及一致行动的凝聚力，最终每个人为了各自的利益使得家族分崩离析。其二，未提前做出具体的家族和家族企业治理安排。在GUCCI家族企业发展的过程中，家族事务常常与企业事务混杂在一起，在处理企业事务时又时常掺杂着家族情感，没有一份完整的有效力的规则作为治理依据，或者一个权威机构作为决策机

关。其三，对子女教育存在误区。从老古驰欧开始，其对子女的教育方式就已走入歧途，他采用让子女互相仇视与嫉妒的方式迫使子女竞争，破坏了家族的和睦与凝聚力，为此后的种种纷争埋下了祸根；并且GUCCI家族的三代传承中均没有一个明确的传承规划和继承人选择方式，后代继承人要么对家族事务毫无兴趣，要么不顾家族安危争权夺利。

同样，在李锦记发生两次家变时，家族企业在价值观表现也不明晰。李锦记的第一代掌门人在去世前并没有为后任描绘任何未来企业发展的愿景，因此就只能依靠二代“滑到那里是哪里”的“惯性”来经营企业。

对于海鑫集团，“价值观”作为关键词似乎从来没有在整个案例当中出现。如果有，那也就是原家族企业掌舵人遇害之后，祖父对于“子承父业”这个“价值观”的坚持，选派了不合适的人掌控企业的大权，最终使得家族和企业都走向没落。

与之相反，在该麦肯锡报告中描述的亚洲某个财富家族，二代家族成员身体力行地推动家族价值观并且积极促使所有家族成员信奉遵守。该大型企业一直以来认可和鼓励女性在职场中发挥作用，但是股东协议上却规定只有男性才能有权利继承家族企业的股权。在一次家族大会上，最为年轻的女性家族成员指出这个与家族价值观背道而驰的地方，她刚说完，几位堂兄弟就提出了一项动议要求废止这项歧视女性的规定。他们认为宁愿牺牲自己的大笔股权，也要去尊重、保护大家长期认可和推崇的核心价值观。家族的资深成员认真听取了这些意见，并通过了这项议案。

我们发现，如果家族没有及时铸造核心价值观与治理制度，就很难避免在掌舵人发生变故之后，家族和企业发生“滑到哪里是哪里”的惯性式发展。而最具有惯性式运动特征的，就是走下坡路。

如果家族没有及时铸造核心价值观与治理制度，就很难避免在掌舵人发生变故之后，家族和企业发生“滑到哪里是哪里”的惯性式发展。而最具有惯性式运动特征的，就是走下坡路。

12.2.2 传统中国的解决之道：财富世家的家规、家训

在华夏五千年文明的历史长河中，出现过无数薪火相传的名门望族，这些大家族十分重视家规家风的塑造，精心培育家族文化的传承。而家族的家训作为中国宗族文化的重要载体，蕴含了一个家族的思想、观念、精神和文化等，成为古代家族文化传承的关键所在。如今，我们回顾这些承载着家族智慧和中国传统文化的家规家训，它们是否可以直接用来作为现代大家族的子女教育规范，是否与当代家族传承相契合从而运用于现代家族文化传承之中？

首先我们先来了解古代著名的颜氏家族的几则家训：

【《颜氏家训》】“吾家风教，素为整密，昔在龆龀，便蒙诱诲。每从两兄，晓夕温清，规行矩步，安辞定色，锵锵翼翼，若朝严君焉。赐以优言，问所好尚，励短引长，莫不恳笃。”——摘自《颜氏家训·序致篇》

《颜氏家训》全书共有七卷，分为序致、教子、兄弟、后娶、治家、风操、慕贤、勉学、文章、名实、涉务、省事、止足、诫兵、养生、归心、书证、音辞、杂艺、终制共二十篇。概括起来主要有以下几个方面内容：

第一，确定读书做人为家训核心。颜之推把圣贤之书的主旨归纳为“诚孝、慎言、检迹”六字；认为读书问学的目的，是为了“开心明目，利于行耳”。学习要经过自己实践、不能轻信“耳受”；周围的贤者、能者都可以为师。他认为无论年龄大小，都应该读书学习。

第二，确立家庭教育各项准则。颜之推首将胎教列为家庭教育。他将家庭中夫妇、父子、兄弟关系称之“三伦”，要做到父慈子孝、兄友弟恭、夫义妇顺，方能维护家庭的和谐。

第三，强调家庭治理的重要性。他认为把家治好了，方推及社会，强调上者（上级）、先者（前辈）的以身作则对推动社会道德前进的重要作用。

第四，强调“礼为教本”。一要“养亲”；二要“事君”，忠于君上；三要“勿骄奢”；四要“勿鄙吝”；五要“勿暴悍”；六要不“怯懦”。

第五，强调门风世代传承。强调“家训”目的便是“整齐门内”，维护门风的重要。要求后代要按儒家“六经”严格要求自己，不只做“典正”之人，亦要写“典正”之文。

除了颜氏家训，郑氏家族也有家训——《郑氏规范》，集郑氏几代人的治家经验，总结起来主要包括爱国廉政、教育养正、仁义功德、礼仪文明、尊长爱幼等方面；郑氏在同居合食时期已实行退休制度，到了一定年龄的年老之人不必从事劳动生产，而由公堂给予赡养，使之安享晚年。[注]

纵观历史，颜氏子孙在操守与才学方面都有惊世表现，注解《汉书》的颜师古、书法家颜真卿、凛然大节的颜杲卿等人，足证其祖所立家训之效用彰著。浦江孝义门郑氏历经宋、元、明三代十五世，同居共食达350年，鼎盛时曾有3000人受到宋元明三朝皇帝的旌表，并赐封为孝义家。[注]不难看出，这些古代家训在家族治理中大多采用的是儒家传统哲学思想——仁义、功德、礼义、孝悌、行俭等较为抽象和更加依靠自身道德规范的一些内容，作为家族治理依据和家族成员的言行规范。家训对于个人的修养的养成有极大的裨益。

然而，家训也有其局限性。一方面，家训并不提供具体的解决办法。家训的着力点在于“人”，即个人的修为和修养，但是对于“事”以及

解决矛盾的方法却鲜少提供；另一方面，家训并不涉及商业上的安排，而家族企业矛盾的爆发有时候恰恰是因为商业方面的意见或者经营理念的不一。所以，我们不能否认家训的重要性及其价值，但是同时也需要治理结构和机制去应对家族可能出现的矛盾和危机。

当然，中国的家族曾经也有出现过兼具家族事务和商业安排的家族宪法的雏形，而非简单的家规家训。如在明清时期兴起的地域商帮：徽商、晋商、粤商等，都有其独特的商帮治理模式，特别是发端于北方的晋商和来自南方的徽商以资本雄厚、贸易全国著称。所谓“富室之称雄者，江南则推新安（徽州），江北则推山右（山西）”。[注]徽商以血缘和宗族关系为基础，强调在宗族子弟中选拔经理和伙计，依赖隐含契约、族规家法治理商帮内部的代理关系；晋商则是以地缘关系为基础，整体上放弃了在宗族内部选拔经商人才，遵循避亲举乡原则选择同乡出任经理和伙计，利用正式的号规约束、用接近现代意义的奖金和股俸制度激励商帮成员。[注]我们可以看到晋商管理制度中的家族控制与家族管理、职业化管理、制度化管理甚至股权激励等，都有着家族宪法的雏形。

既然家训有其局限性，那么究竟如何处理和应对家族的矛盾和分歧才能保障财富传承的顺利进行以及家族基业的长青？

12.2.3 并不遥远的冰山：直面家族分歧和纷争

撞毁泰坦尼克号这艘大船的不是浮在水面上的小冰块，而是潜在水面下的巨型冰山（见图12-2）。同样，对于家庭、家族来说，如何及早意识到家族成员之间的分歧、矛盾、纠葛，并能够加以积极地引导，建立和稳固健康和谐的关系，这对于家族的发展和财富永续传承来说，其意义是不言而喻的。

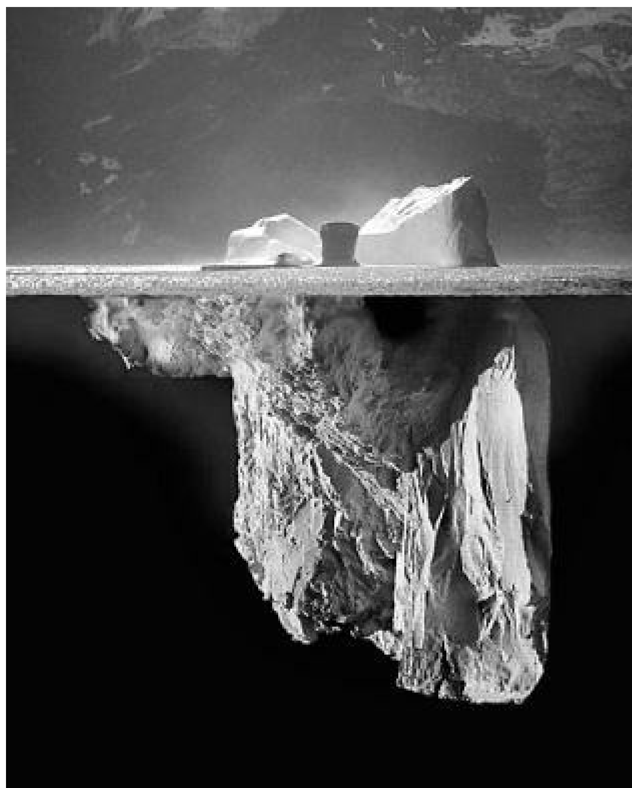


图12-2 看不见的冰山

冰山的隐喻，除了应该及时明察家族成员之间可能存在的紧张关系外，还包含了另一层面的寓意，就是一些口头的表面的矛盾，可能有着更深层次的问题。

对家族成员来说，同事、亲人、股东等身份将他们绑在了一起；就像图12-3所显示的，家族成员，同时又在家族企业共事，而且也是家族企业的股东。如果说职场可以比较容易地因为不喜欢同事、上司而换工作，那么对在家族企业中工作的家族成员来说，“更换”的机会成本和代价可能是高昂的。而在工作上的罅隙，也可能来自过去在家庭关系或家庭活动中产生的偏见，这种隐藏在心里的意见也不知不觉地带到了工作中。这就是心理学家认为的“亲人矛盾体”（intimacy dilemma）。[注]

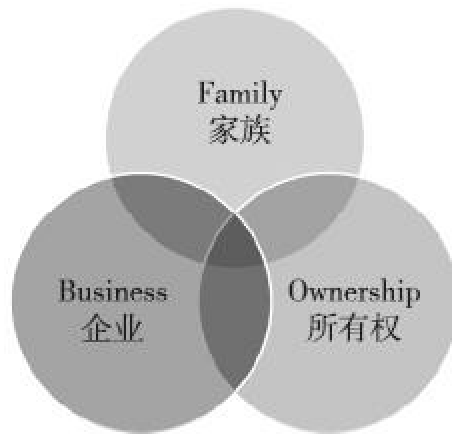


图12-3 家族、企业与所有权的关系

正因为亲人之间的近距离又知根知底，对于矛盾，大家更善于回避，而不是去直面，这么做可能带来更大的危害。一方面，家族成员并没有学会正确处理矛盾和分歧的方法，这样对于将来步入社会、担任管理职位、面对更为复杂的境遇，他们是缺乏准备的；另一方面，矛盾如果不及时处理而在沉默中不断郁积，最终就会因为某些看上去微不足道的小事而突然火山爆发。

因此，当矛盾可能变成积怨，无声只是回避的时候，沉默不再是“金”。

12.2.4 中国家族企业的治理挑战

作为家族的领袖、创一代，应当如何洞见未来，对这些未来的家族问题当如何决断？他们经历过人生和企业的起起伏伏，在风和日丽、风平浪静之后，是否能够反思：是什么保障他们的家族、企业能在未来的风浪中屹立不倒？

我们发现，“浮冰”之下，家族企业往往隐藏这样的传承困局和治理难题：

1.只见物质财富的传承，不见家族和企业价值观的培育

家族企业的传承，表面是财富、权力的传承，实质是精神、理念、人格、品牌的传承，最为根本的是体制、机制、文化的传承。人可能变坏，财富可以失去，只有价值观配以制度可以具有长期性、稳定性——正所谓“人生总有起落，精神终可传承”。这个价值观构成了家族治理的思想基础。若欠缺家族核心价值观以及凝聚力，对家族事业也就难有“看护者”的责任感，再加上缺乏有效的沟通和分歧、纠葛的解决机制，那么在家族一代领袖去世之后，矛盾就很容易一触即发。

2.缺乏治理安排，缺乏解决分歧和矛盾的机制，家族事务与企业事务混杂

家族企业是由“家族”（社会组织）和“企业”（经济组织）合二为一的经济实体，家族企业的所有权掌握在以血缘、亲缘为纽带的家族成员手中，家族成员在企业担任重要职务，各种远近亲戚参合其中。排外心理、任人唯亲、人情管理、滥用权力、情大于法等均是不少家族企业携带的“潜伏病灶”。这些都表现为企业治理层面上的问题。

若这些问题没有得到及时重视和处理，随着家族成员的扩容、代际的发展，关系从父母和子女，到兄弟姐妹，再到堂（表）兄弟姐妹，亲疏关系逐渐由近到远，由简单到复杂，越来越多的问题无法用“亲情”加以解决，若一代创始人已经退出历史舞台，也没有人能够一锤定音，矛盾和积怨随着时间的推移就会酝酿发酵，直到某个时点“病灶”突然爆发而变得不可收拾。若没有有效的家族治理架构，对于常见的问题制定规则，建立分歧、争议解决的机制，那么家族就容易出现无政府状态，不仅亲情难保，企业也会陷入僵局和停滞。

若没有有效的家族治理架构，那么家族就容易出现无政府状态，不仅亲情难保，企业也会陷入僵局和停滞。

3.“小家”“大企业”的传承难题

多数中国家族企业是“小家”+“大企业”，所以从表面上看家族治理似乎并不那么紧迫。然而，我们发现，“小家”有其独特的治理挑战。家虽小，但是治理问题、传承问题可都不见得小。一方面，企业中其他亲戚成员会给企业治理和管理带来难度；另一方面，正是因为“小家”大大限制了家族内传承的选择空间，甚至父母很容易被自己的唯一孩子“挟持”，在各种原则问题上不得不妥协。而让能力不济子女勉强接班或者强迫不情愿的子女接掌家族企业，明知对家族或企业有害无益，但是也只能“硬着头皮”去做。

面临传承大考的中国企业家，也许就可以从家族企业治理上找到一些备选方案，通过科学和人性化的方法有效地将企业的所有权和经营权有效分离，既能将经营权交给贤人，也能把所有权交给孩子，通过精心的规划和设计，这不是没有实现的可能。

4.复杂的家庭/家族关系

情感和情绪的影响容易让亲人反目成仇，从而使矛盾雪上加霜。新生代如果要在家族企业推行改革，相当的阻力可能来自在企业工作多年、具有老资格的其他家族成员。如果没有父辈企业家的全力支持，可能举步维艰。

有时，一个小的举动可能会被认为是家族中的“背叛”而酿成大祸，之后成为难以弥合的创伤。例如，父亲已经将家族企业交给了而立之年的女儿，女儿已经在企业中历练了五年，获得了父亲的充分信任。就在这时，父亲和母亲发生离婚纠葛，母亲对于离婚财产分配的不满将父亲告上了法庭。女儿出于对母亲的同情，将一些重要的财务信息告诉了母亲，父亲对女儿的“背叛”感到震怒，把女儿赶出了家族企业，并从此拒绝与之往来。父女之间的关系坠入冰点，从此不相往来。[注]

所以，不能离开“家族矛盾”这个重要问题来谈传承，最有代表性的家族矛盾包括：在“潜伏期”的家庭隔阂和矛盾与家庭成员因金钱而发生

的矛盾和龃龉。

实用小贴士：如何应对家族的两个典型矛盾

由于篇幅所限，就这两个问题的发现、分析和解决，无法在本书中展开。请登录www.wealthbook.com.cn网站，免费获取。

---

1. Asa Bjornberg & Heinz-Peter Eistrodt & Ahmed Youssef,Building a House that Lasts:A Framework to Guide a Succession from Few Owners to Many,McKinsey:Perspectives on Founder and Family-Owned Businesses，2014（10）.
2. 忠厚传家久诗书继世长：中国历代家训系列之二颜氏家训，来源于微信公众号《家族世代》，转载于http://mp.weixin.qq.com.
3. 忠厚传家久诗书继世长：中国历代家训系列之七郑氏规范，来源于微信公众号《家族世代》，转载于http://mp.weixin.qq.com.
4. 谢肇淛.五杂俎，卷四《地部二》.
5. 蔡洪滨，周黎安，吴意云.宗族制度、商人信仰与商帮治理：关于明清时期徽商与晋商的比较研究［J］.管理世界，2008（8）.
6. Kent Rhodes & David Lansky,Managing Conflict in the Family Business,Palgrave MacMillan，2013.
7. Tom Hubler.Betrayal:The Emotional Malady of Family Businesses，载于http://www.cegworldwide.com/resources/expert-team/138-wp-tom-hubler-betrayal-the-emotional-malady-prt01.

12.3 化解家族企业矛盾和传承危局的策略

在家族企业治理过程中，不仅需要利用一些约定俗成的规则或者拟定一些行为准则和家族章程，将决策制定和日常执行都限制在一个规范框架之下，同时又要有一系列架构来有效地推动这些规则的落实和执行，这样，家族战争或许可以避免。

12.3.1 应对家族分歧和矛盾的策略

与如何进行传承、如何使用好信托工具相比，如何帮助家族企业有效地处理好家族内部的分歧、矛盾和冲突，这对不少财富家族而言也许更有紧迫性。

经验告诉我们，在进行财富传承之前，必须进行一次家族分歧和矛盾解决方法的自检。

首先，在态度上，认可家族中存在分歧、矛盾和冲突的积极价值。分歧和矛盾实际上是冰山一角，它能够帮助发现水面下可能存在的巨大问题和危机。李锦记家族所经历的第三次危机，就是子公司南方李锦记的董事长兼总裁李惠森向父亲李文达提出想要离开李锦记自立门户的出现。而这促使李文达采取一系列举措（包括向欧美大家族学习引进家族宪法）来避免家族和企业的分拆和散落。有时，相左的观点本身就值得重视，也许通过了解这个反派的观点可以更多地了解原来没有被关注的诉求，或者这个观点促成了更加创新的解决问题的方法。

其次，与故意忽略、回避问题相反，如果能够直面家族关系中的分歧和矛盾，通过理性、合理和有效的方式解决，这对提升相关当事人的情商，处理和解决问题的能力，面对棘手问题、情感宣泄时刻的沟通能力是一项大的考验。如果处理得当，那么将来遇到类似问题也会更加得

心应手。

最后，如果以家族成员情感和关系的和谐当作家族重要的目标之一，那么建立一个让不同声音得以表达的渠道，建立真诚对待和尊重不同观点的机制就显得非常重要。

当家族面临分歧和矛盾时，可以参考以下的一些方法解决：

· 开诚布公，以诚相待：建立一种文化和习惯，当出现分歧和矛盾的苗头时，家族中的长者要主动安排一对一的沟通和交流，即便这样的交流并不能马上解决问题，但是却能够了解和发现问题，并且获得有关当事人的信任，很多时候，对于抱怨者来说，能够获得真诚的听众、进行一定的宣泄本身就能够舒缓压力。

· 聘请中间人、协调人调解、调停：如果两个人的性格特点以及矛盾的性质决定自行解决比较困难，那么就不妨找一个双方都信任的中间人来调停。

· 明确目标、充分准备：在沟通之前，应当明确自己的目标，究竟是让对方承认自己的不对、说服对方接受自己的观点，还是达成一个双方都满意的结果？沟通和讨论之前应当进行充分的思考和分析，做足功课，一个用词不当，就可能引发激烈的争执，导致前功尽弃，这是沟通的大忌。

· 耐心聆听：注意尊重他人并且要保护隐私，避免批评、武断和指责，不在谁对谁错的“是非”上纠结，鼓励并关注对方的观点和情绪的表达和宣泄，而把自己的情感因素、观点搁在一边，尽可能去理解（但不代表同意）对方，并让对方知道。

· 明确行为规则：例如，必须先等到对方说完，自己才能说话。不得打断别人，不得扯嗓门，不得在言语和肢体上动粗或者施暴（尤其是

男性对于女士而言）。

· 不要寄希望一蹴而就：化解矛盾就像积累信任一样需要时间，所以沟通时更要耐心对待。如果发现需要更多的时间，不妨先“求同存异”，以后再进一步沟通。

对于一些重要的沟通，我们称为“high stake communication”（高阶沟通），笔者在担任家族顾问时发现，如果能有针对性地给客户一些这方面的指点将非常有价值，包括如何通过自己的语气、语速和发音提升自己的气场，精准地选择自己的沟通措辞，如何通过移情的方法从对方的角度看待问题，如何通过提出合适的问题来了解对方产生不满和分歧以及导致情绪化的根源，如何学会互相谅解、冰释前嫌。

案例12-4讲述了美国的一个财富家族传承时所遭遇的分歧和冲突。注

| 案例12-4 | 第三代接班人的选拔

菲利普·提普乐（Phillip Tippler）在早年创立了提普乐（Tippler）企业之后，将企业传给了三个儿子，斯图亚特（Stuart），迈克尔（Michael）和唐纳德（Donald）。25年之后，企业进一步发展壮大，三个儿子合作默契、关系和谐。而此时其家族企业也到了要向第三代进行交班传承的时候。三个儿子都各有家室，他们都认为自己的家庭分支中有人（即第三代）能够挑起企业CEO的大梁。

CEO已经由大儿子斯图亚特担任多年，三个家族分支在推举接班候选人时，斯图亚特被其两个兄弟指责有过多的掌控欲，并且有意将其儿子塞到公司总裁的职位。而斯图亚特也变得更加强势，一方面在公司和家族中限制有关传承和接班的讨论，另一方面也聘请外部的咨询公司为公司的接班出谋划策，最后咨询公司也没有悬念地得出偏向斯图亚特的结论。这一切都导致了家族其他成员的不满。

家族的危机和企业可能的崩塌迫使三位兄弟寻找解决问题的新途径：三个兄弟都固执地认为自己的孩子最适合担任公司的接班人，而公司从来没有建立一套制度来对CEO的资质、条件进行说明，也没有就CEO的人选如何筛选、如何最终确定制定任何规则。斯图亚特是由父亲选定，但是父亲早已作古，不可能再帮助三位兄弟解决第三代继承人接班的问题。公司是家族企业，也没有什么正式的董事会，公司章程也只是蜻蜓点水地说了一下CEO由董事会简单多数选举产生。

幸运的是，各方通过一份正式的股东协议使危机逐渐得以化解。股东协议对于代际传承作了流程性的规定。首先是明确了CEO人选的客观标准，需要什么样的资质、背景、经验？是否必须是家族成员？谁来进行招聘、筛选和初步评估？CEO的职责是什么？他应该向谁汇报工作并负责？如何考评CEO的工作业绩？

考虑到潜在的利益冲突，为了确保流程的公允，家族企业聘请了和三个兄弟没有个人关联的外部咨询公司来提供支持和帮助。咨询公司和每一个管理层成员进行了充分的沟通，包括非家族成员的高管，在这个基础上，制备了一份CEO候选人的岗位职责说明，以及候选人的资质和背景描述。三位兄弟都要对此重要的文件表示同意，只有在这个基础上，他们才能够客观地面试和考核新的CEO候选人。

而来自三个家族分支的三位接班候选人都被要求提交一份自我鉴定报告，说明其自身的优缺点以及对公司未来愿景的想法。当三份报告都收齐之后，和CEO的岗位职责说明进行对比，其中一位候选人优势明显，而且，从客观上分析和比较，即便家族同时考虑外部的、非家族成员的CEO候选人，依据这位候选人的资质和经验，其仍然能够胜出。最终大家很快达成了共识，并没有进一步的纷争和矛盾。

虽然另外两位第三代的准接班人没有如愿成为公司的CEO，家族也加强了公司董事会职能，安排他们两位担任家族企业的董事，以利用他们的才华帮助企业进一步发展壮大。

案例12-4给人的启示是，一方面，要直面看似难以解决的家族分歧和矛盾；另一方面，则要寻找客观、理性的工具和流程，让各方都能够冷静地处理情绪化的问题。

那么如何建立一个客观与理性的制度，使家族在遭遇分歧和矛盾时能够有所依托呢？

12.3.2 洞见未来的传承智慧：家族治理和家族宪法

在回顾那些财富家族败落的案例时，读者可能都会感叹世事无常，那么我们假设这些大家族的位居巅峰的创始人、家族领袖能够有机会看到家族未来的发展走向，他是否会仍然固执己见？家族的发展在一定程度上是可以预见的，也是有规律可循的。

如果一代创始人是家族和家族企业这艘大船的船长，而家族治理、家族宪法就是保障这艘大船平稳前行的法宝。家族应该建立应急机制，在突发事件来临时，有一个高效的备选方案，并且能够迅速选出新的领导团队，而当家族成员内部发生分歧、争斗的时候，是否有一个协调、调解和争议解决的机制？当家族发展到第三代、第四代之后，家族成员的人数逐渐庞大，关系逐渐疏远，但凝聚力仍很强。这些正是家族治理、家族宪法所能提供的。

我们看一下李锦记家族在遭遇两次家族内乱后是如何扭转困局和企业命运，使家族企业转危为安的。[注]

| 案例12-5 | 李锦记如何转危为安

2002年，李氏家族几兄弟赴欧洲、日本等地考察家族企业的延续方法，终于探索出了一个全新的“家族模式”。他们认为，“公司只是家族的一部分，没有家族的和谐永续发展，家族企业的长久

发展就无从谈起。”李锦记的价值观是，“我们>我”。

有的家族企业追求的是“企业永续”，而李锦记追求的却是“家族永续”。他们认为，追求企业永续往往将个人和企业利益置于家族利益之上，导致家族四分五裂，企业必不能永续；而追求家族永续，家族成员团结和睦，子女们团结，以家族利益为重，永不分开，企业也必然得到永续发展。在“家族至上”的理念之下，李锦记以父母和五兄妹为核心成员，成立了“家族学习与发展委员会”，这是整个家族的最高权力机构。家族委员会成立后，李锦记就确立了集体领导的模式，重大的事务全部由家族委员会集体讨论决定，其下设“家族业务”“家族办公室”“家族投资公司”“家族慈善基金”“家族培训中心”等。与此同时，李氏家族制定了家族“根本法”——《李锦记家族宪法》，定期召开“家族会议”，《李锦记家族宪法》的制定，使家族和企业的发展有了完整统一的规划，以此为蓝本推进家族的长久和睦。《李锦记家族宪法》的具体内容外人不得而知，但从相关采访和报道中，可以大致归纳出以下内容：

一、公司治理：李锦记集团坚持家族控股，具有血缘关系的家族成员，才能持有公司股份；下一代无论男女，只要有血缘关系，就具有股份继承权；董事局一定要有非家族人士担任独立董事；酱料和保健品两大核心业务的主席必须是家族成员，主席人选每两年选举一次；集团董事长必须是家族成员，CEO可以外聘。

二、接班人培养：对于是否接手家族生意，下一代拥有自主选择权。后代要进入家族企业，必须符合3个条件：首先，至少要大学毕业，之后至少要在外部公司工作3~5年；其次，应聘程序和入职后的考核必须和非家族成员相同，必须从基层做起；最后，如果无法胜任工作，可以给一次机会，若仍旧没有起色，一样要被炒鱿鱼；如果下一代在外打拼有所成就，李锦记需要时可将其“挖”回。

三、家族会议：每3个月召开一次家族会议，每次会议4天。前三天家族委员会核心成员参加，后一天家族成员全部参加；会议设一主持人，由委员会核心成员轮流担任。

四、家庭内部规范：不要晚结婚，不准离婚，不准有婚外情；如果有人离婚或有婚外情，自动退出董事会；如果有人因个人原因退出董事会或公司，股份可以卖给公司，但仍然不离开家族，仍是家族委员会成员，参加会议。

五、家族成员退休规定：家族成员年满65岁时退休。

六、家族宪法修改和决议执行：家族宪法内容的制定和修改必须经家族委员会75%以上通过；一般家族事务的决议超过51%就算通过。

可见，李锦记家族通过家族宪法对家族理念与价值观，家族和企业治理规则，继承人培养，家族宪法修改与执行等内容做出了详细安排，保障了家族的纯洁性和利益，最大限度地避免将来内斗的发生，防患于未然，最终扭转了家族企业的传承危局。

具体来讲，从上述家族宪法可以看出，首先，为了家族企业的长久发展，李氏家族首先明确了家族的目标愿景与核心价值观——家族永续。这样，在家族永续的指引下，个人利益让位于家族利益，使家族成员达成目标一致的行动，从而实现整个家族实力的增强与壮大。其次，家族宪法对公司治理和家族治理机制分别做出了一系列的安排，如家族企业治理机构——家族委员会、家族办公室、家族基金等的设立以及家族会议、家族成员内部规范的具体规定。提前制定家族和家族企业的治理规则，明晰家族事务与家族企业事务的界限与关系，设立家族治理机构并对企业所有者与股权分配、高层管理机构、董事会等做出合理安排，一方面，在传承过程中统一的治理规划对家族企业运作机制和所有家族成员形成了普遍的约束力；另一方面，其可以有效地预防企业所有者之间未来可能产生的分歧与矛盾。

我们还发现，李氏家族宪法还对接班人培养作了规定。家族企业继承人可以说是家族传承舞台上最为核心的角色，下一代的培养计划涉及

不同年龄段的成员学习和成长，同时，还要考虑到家族成员有无兴趣接班，提前对此做出规划并以家族宪法的形式固定下来。因此也有学者认为，家族传承的三个关键因素在于“治家”、“治业”和“治人”。而所谓“治人”就是培养未来的家业接班人和家族的接班人。(注)

12.3.3 一张图读懂家族治理

在图12-4中，我们可以看到构成“地基”的两套价值观：家族价值观和企业价值观；对家族企业来说，企业的治理需要高效的决策机制、健康组织架构和运作模式，这是企业所秉持的价值观。而家族价值观则更多强调的是家族成员之间的团结与互助，强调家族的整体利益等。建立在这两套核心价值观之上的就是未来的愿景、前行的目标。基于此，再建立架构，即合适的家族企业的架构以及家族会议架构。法律专业人士在架构设计方面将起到关键作用，需要同时对两套体系——公司治理和股权架构以及家族治理架构之间的关系协调进行有机的结合与协调，确保两者不发生实际操作和技术层面上的冲突，尤其是在决策方面，处理好企业的董事会和家族的委员会之间的关系。

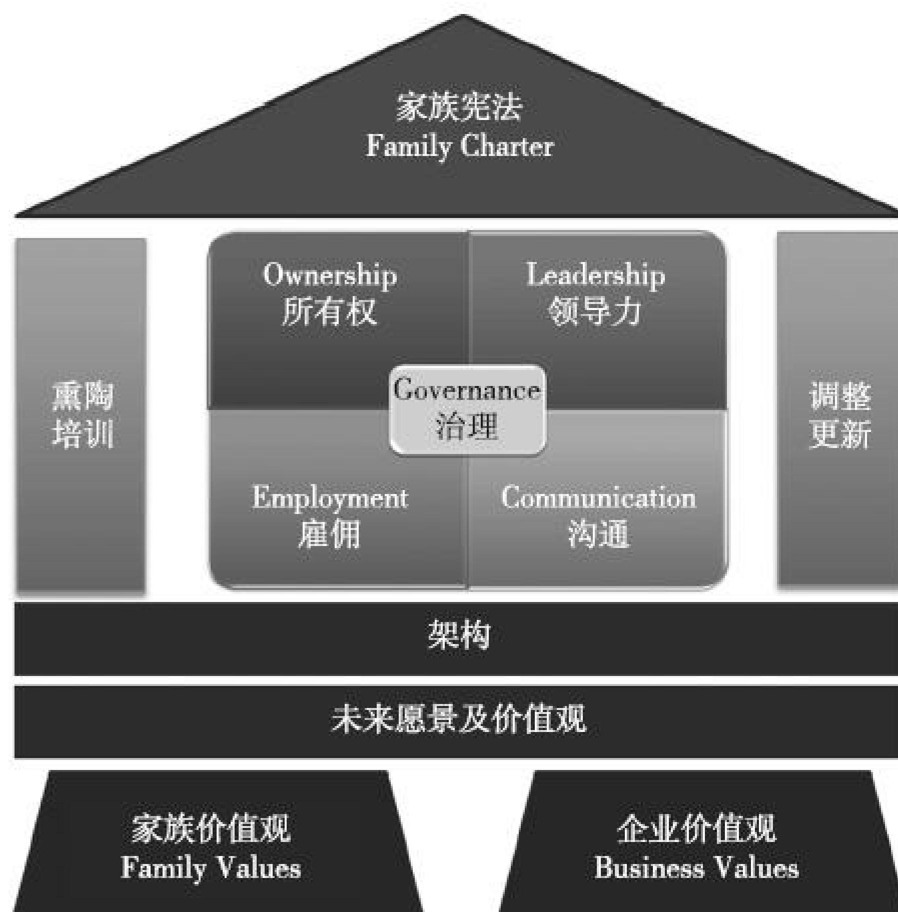


图12–4 家族治理体系

在图12-4中，以治理为核心，围绕家族、企业所需要面对和解决的一系列常见问题，包括所有权（谁来当股东——家族信托还是控股公司还是个人）、家族成员的雇佣政策、领导力（未来家族领袖的培养和选拔）、沟通（家族成员的会议、争议处理和解决），而这些问题都要通过科学的机制——“治理”来解决，而不是仰赖于某个人的智慧。

而这些也正是家族宪法所包含的内容。与此同时，家族宪法也需要不时加以调整和更新，以适应家族和企业的发展需要。而家族宪法就像一个房子的屋顶，帮助家人抵御未来的狂风暴雨。

在传承的问题上，创一代应该时常自问，如果我突然离开，家族和企业都能应对吗？人们会因为家族的混乱和崩溃在痛苦中缅怀我曾经

的“重要性”，还是在祥和与感恩中叹服我所建立的家族制度？

12.3.4 家族治理和家族宪法的难点

家族治理和家族宪法的设计和制定难点来自三个方面。首先，每个家庭都有其独特性，如果不反映家族的个性，那么在套用和照搬照抄之后就被束之高阁，因为它无法让家族成员觉得与家族存在多大的关联，因此在执行时会因得不到家族大多数成员的理解和支持而倍感阻力。即便是专业人士帮助家族订立家族宪法，我们也不会拿着一个模板让家族来修改文稿。在制定过程中，往往会花很多时间与家族的核心成员进行沟通，要求其回答一系列问卷，自我探寻家族的核心价值观，而正是这些核心价值观，能够让家族在未来一直凝聚在一起，共同经历风浪。

其次，家族宪法的执行（或者说“试行”）过程以及收集反馈的过程非常关键。就像肯尼迪总统曾说过的，修缮房顶的最佳时间是天气晴好的时候。在订立家族宪法之后，必须要在家族的掌门人健在时，积极实施和推行，让家族治理、民主决策、尊重规则的习惯和方法深入人心，并且能够及时对存在问题的地方进行调整和改进。当家族的掌门人不在，这套体系都能够健康运作的时候，家族治理的制度也就较为成熟了。所以，整个家族宪法的制定过程是家族成员和专业人士共同合作制定、实施、调整、再实施的一个过程。

最后，家族宪法的制定和实施涉及很多跨界的专业内容，如家族的核心价值观、和家族企业（股权）的关系、常见问题的处理（例如家族企业任职、分红政策等）、家族委员会及其决策机制（含议事规则）家族宪法的修订。这就要求参与工作的专业人士不仅要精通法律，还要有较强的沟通能力，能够善于向家族成员提问，把家族的核心价值观、特点、需求一一寻找出来。

---

1. Lee Hausner & Douglas K.Freeman,The Legacy Family,Palgrave MacMillan，2009，pp.150-153.

2. 案例信息基于以下资料整理：国际金融公司.家族企业治理手册，2009； 李锦记家族宪法，来源于《商界》，转载于中国民商网http://www.ce-china.cn/article/5573.html.

3. 李新春.传世之“统”：家族传承的三大关键因素［J］.福布斯（中文版），2012（9）.

12.4 制定家族宪法、创设家族委员会

笔者在提供家族宪章方面的服务时，我们会先向客户提供一份拥有100个问题左右的问卷，来了解接客户的初步意向。依据家族对这些问题的答复，来初步了解家族的背景、问题和需求，并基于和客户的进一步的问卷和沟通来真正定制好一份家族宪法。一份定制程度越高的家族宪法，就越能够得以实施和贯彻，而往往是那种下载的模板最容易在制定以后被束之高阁、无人问津。因此，在筹划和制备家族宪法的时候，针对性和个性化是十分关键的。

12.4.1 家族目标宣言：迈出家族治理和“宪政”的第一步

第一步，就是通过问卷和面对面的交流等多种途径了解家族企业目标，对家族创始人来说，是什么成就了家族的伟业，经历了何等的坎坷和艰难才能造就今日的辉煌？是什么样的性格特质让创始人走到了今天？在这些性格特质、价值观中，哪一些是家族企业的创始人、家族的掌门人引以为豪的，并希望家族的成员能够代代相传？哪些励志故事可以讲给下一代听？如果创一代夫妻和睦恩爱，哪一些性格优点使两人相爱而最终走到了一起？这对后代来说，是否一样有着启发？

正是上面的内容形成了家族宪法的雏形，家族的目标宣言（family mission statement）（简称“家族宣言”）。这是家族宪法和家族凝聚力的基石。当家族成员对自己的企业和家族的成就有荣誉感，除了家族成员之间增长了凝聚力之外，家族的年青一代也会更愿意担当起参与企业建设和发展的责任。

世界上最早的家族宪法可能是18世纪末或19世纪初日本知名酱油品

牌（万字酱油）龟甲万集团（由三大家族共同治理）所制定的[注]，其内容包括：

· 真诚第一，利润才会随之而来，两者都不能忽视。

· 积极维护家庭的和谐和团结。

· 忌奢华，重简朴和诚挚。

· 不做与家族业务无关的事物。

· 学会获取财富而不是亏空财富。

· 竞争促进发展，但是要避免鲁莽行事。

· 关注健康，简单饮食不异于企业的员工。

· 节俭个人花销，将省下的捐助慈善事业，积极为后代留下足够的财富。

· 为创造财富树立积极的态度，并在动荡年代保持谨慎。

· 每年举行两次家族会议，给予赞许应当基于家族成员的为人行事，而不是按照其赚取的利润。

这就是至今已有350年历史的日本家族企业的简版家族宪法。而在1928年，公司遭遇历史上最大的罢工，罢工事件解决后，时任总裁茂木七郎右卫门即制定了名为《产业魂》的“社是”（纲领性“公司宪法”）。《产业魂》明确告诫道：“企业并非单纯的谋利之所，而乃社会之公器。除股东外，经营者还需考虑员工、地域社会等多重角色的利益。经营之目的，在于增进国家之隆昌、国民之幸福。人与人之间互助、互爱的确立，乃经营之根本。”

日本酱油市场约50%的份额被五大公司牢牢占据，剩余的半壁江山则是被1400多家中小酱油厂商瓜分。而在这五大公司中，龟甲万一家的市场份额就高达约31%，其他四家公司的份额总和不足20%。(注)

龟甲万集团的这部家族宪法，实际上更像是“家族宣言”，而不是现代家族治理意义上的完整的家族宪法。家族宣言实际上是非规范性的、具有道德约束力的声明、宣言，它弘扬家族的核心价值观，让家族成员了解家族的个性特征，促进家族成员的认同感，也通过对家族成员的长期熏陶，形成某种思想和行为的指导。它往往没有现代家族治理的内容，例如设立家族委员会或家族大会，对于家族出现内部成员纠纷，因为没有规则，基本无法产生协调、解决纠纷的效果。

表12-1列举了不同种类、形式的家族宪法。除了“家族宣言”之外，与之相比，家族企业的规范则更具体，更有行为规范的特点。当然它的弱势在于，虽然规范性上见长，像是“规章制度”，但是对于家族的价值观、理念、愿景描述不够，因此也有些“刻板”或“不近人情”。

表12-1 家族宪法不同形式的比较

	Family Statement 家族宣言	Family Business Protocol 家族企业协议	Owners' Contrat 股东协议	Family Constitution 家族宪章
对象	家族	家族企业	所有权	家族、所有权、家族企业
特性	非规范性的道德约束力	规范性的道德约束力	规范性的法律约束力	兼具道德约束力和法律约束力
主要内容	家族理念和信仰 家族企业准则	家族企业政策	家族企业所有权和治理规则契约性条款	家族理念和信仰；家族企业准则；家族企业政策；契约性条款
潜在内容	行动计划	家族企业准则	家族企业政策	家族决策机制和权力机构设置
机会/优势	专注于基本问题和核心决策 有利于家族教育和家族成员参与家族事务	内容具体 专注于商业项目的规划 操作步骤清晰	便于明晰所有权人的权利和责任 具有法律约束力	内容设置全面且较有深度 有利于家族事务、企业所有权和家族企业综合规划
风险/劣势	内容不够深入具体而偏于范式抽象	缺乏对家族理念和信仰的阐释 内容比较刻板	拘泥于形式且不足以对家族事务和企业存续进行综合规划	制定阶段须综合考虑多种事项 执行事项较多

“股东协议”则是另一重要法律文件，规范家族企业股东之间的关系。当然，一般的公司也会有股东协议（或者章程、合资协议），家族企业的股东协议有其特点，例如会对家族成员股东、股权是否可以转让给非家族成员等进行特别规定，关于此可参考本书第10章的内容。最后，就是现代意义上的家族宪法（或“宪章”），它既包含家族核心价值观、愿景，同时包含了家族治理的内容（例如家族委员会），并且会兼顾（但不是替代）“股东协议”并与之协调，以及对于家族常见问题和矛盾做出一些规定。以下我们会举例讲述家族宪法试图解决的几个常见的家族治理“雷区”。

12.4.2 常见“雷区”之一：家族雇佣政策

如何安排家族成员在家族企业中的工作（雇佣），这是制定家族宪法时容易产生误区的地方，也是家族治理中常见的问题。许多家族企业在雇佣政策上遵循的是家族成员“高人一等”的原则，不但在薪酬上给予家族成员更多的优惠，家族成员甚至还享有外部人员所没有的特权，他们是“永远不会被开除”的企业员工。以下这个传承至第三代的家族企业，就遇到了家族宪法制定的难题。

|案例12-6|家族成员的薪酬安排

这是一家创立于20年前的家族企业，主管业务是印刷。目前由三位亲兄弟姊妹打理，另一位家族成员则投资固定资产业务。他们的父亲，这家企业的创始人早在十年前已经离世。由于兄弟姊妹之间的团结和股权架构合理，在没有过多外人的干预之下，家族企业蒸蒸日上。

这三位家庭成员各自的薪酬也相同，这在当初他们加入家族企业时就已经由他们的父母做出了这看似“公平”的决定。到了家族的第三代，成员人数已经增至10人，年龄从14~26岁不等。而正在此时，一名在外工作三年，从事质量测量的第三代26岁女性家族成员，表现出了对家族企业的兴趣，希望能够加入家族企业主管质量测量部门，家族成员普遍认为，她的到来将给企业带来非常直观的贡献。因此，都表示欢迎。

然而，摆在家族成员面前的问题是，如何确定她的薪酬。为此，家族成员分为了两派，一派是大致希望沿用他们之前的政策，即让这位女成员获得和她的父辈相同的薪酬，以表示对家族传统的尊重；另一派则认为，应当重新梳理第三代的薪酬计划，但是他们的薪酬一定要比外来人员要高。当然，从这家家族企业目前的效益来看，完全支付得起未来所有家族成员的薪酬。注

不论是按照第一种计划还是第二种计划制定家族的雇佣政策，在未来的某个时间点，必然会产生诸如“为什么我的贡献更大，却获得相同的薪酬”，又或者“为什么我们的家族企业吸引不到优秀的人才”等问题。而这些问题的症结在于制定家族雇佣政策时家族企业陷入角色定位的失败中，把亲情视为第一考虑因素。

而这种角色定位的失败往往通过以下方面表现出来：第一，他们希望给予家族成员较高的薪酬，而无视这些家族成员能为家族企业创造的价值；第二，希望以薪酬来弥补感情问题。有些家族企业，把金钱当作是对家庭亲情的弥补。比如有的父母给最小的孩子更高的薪酬，因为他们觉得忽视了对他的照顾，因此希望能够用相对较高的薪酬让这位年龄最小的成员得到“爱”的补偿；抑或当某些家族成员对这份工作不满意的时候，家族企业的掌权人为了安抚其情绪而给予其更高的薪酬。第三，将薪酬秘密化。薪酬秘密化也许能够让家族成员之间避免短期的纷争。但是长此以往必将摧毁家族成员之间的信任，猜忌和谣言无疑会导致家族战争。此外，通过高额薪酬避税、以高职位代替工资以及以高薪酬为手段要求子女听命等都是许多家族在制定薪酬政策时的误区。(注)

实践中，我们也注意到，有的家族宪法规定，对于家族成员担任企业的雇员给予一定的、适当的优待，但是又不以牺牲企业的代价为前提，在两者之间谋求一个合理的平衡。除了薪酬方面的问题，我们发现家族成员的资格学历限制、评价与开除、退休与股权激励等方面同样存在风险。这些问题也可以考虑在家族宪法中加以规定。

12.4.3 常见“雷区”之二：家族股东和家族管理层的博弈

麦肯锡在其关于家族企业的研究报告中描述了这样一个案例：在一次家族企业的会议上，一位没有在家族企业当中的工作女性股东提出这样一个问题，为什么他的哥哥在公司当中的薪酬这么高，为什么自己每

年能得到的分红这么少？接着，他建议应该加大对于他们这些没有在企业当中的股东的分红，而降低公司管理层的薪酬和奖金。然而，疏于关注家族企业运行情况的这位家族股东，她忽视了正是他哥哥所带领的管理层，在短短若干年时间内将公司的市值整整扩大了三倍。注

在家族企业中，不少家族成员是公司的管理层并持有家族企业的股权或股份，他们与那些未在企业中工作的家族股东，在利益上存在着冲突。

对于家族股东而言，他们想要获得更多的分红，以此进行其他方面的投资和补贴支出；而对于管理层来说，他们则是希望能够基于更加长期的目标和规划，给予家族企业更充足的现金流，以扩大家族企业的市场份额。尤其是当这些管理层的主要成员还是家族股东时，他们同时还有权力制定高管的薪酬待遇和企业的分红政策。

表12-2列示了企业成员家族股东和非企业成员家族股东的复杂关系注：

表12-2　参与管理与不参与管理的家族成员股东比较

家族成员股东：参与企业管理	家族成员股东：不参与管理
有更多的渠道获得关于家族企业的信息	因不参与管理，较难获得家族企业信息
了解情况而对其他股东信息诉求不敏感	希望与家族企业有更多联系
能够做出重大的决定	难以影响企业决策
认为自己努力工作并且承受大部分责任	觉得股东权利没有被企业管理层尊重
认为没有参与企业工作的股东是寄生虫	认为内部股东可能中饱私囊

从表12-2中可以发现，关于管理层和家族股东之间的冲突，并不是单单一方的责任，也不是单单一方的努力就可以化解。这就需要彼此之间的理解和尊重。

对管理层而言，他们应该明白自己有很多的信息途径可以获得公司的运营状况，就这些运行状况向他们的家族股东当中的兄弟姐妹进行解释时，充分的耐性是必需的；而对没有在家族企业中工作的家族股东而言，他们应该安排更多的时间去学习如何看懂财务报表、如何在股东会议中投票等，以了解公司的具体情况，而不是总觉得自己没有被尊重。要成为一个合格的、受人尊重的家族股东，同样需要花大力气。正如不少成功的家族企业在股权和财富传承这个问题上的看法，他们认为他们的权益、股份是“借用而来”，这一代人只是替下一代人照看、守护，即英文“stewardship”，最终要传承下去，如果不能在这一代保护好这些“股权”，成为一个合格的股权持有人，那么他们也没有颜面去面对家族后代成员。

因此，一方面需要充分尊重各方的利益诉求，比如设计分红额不同的多重股权架构，将股权分为侧重优先分红的A股份和具有控制权的B股份，能够起到一定的弥合两种股东之间的不一致的作用。这就意味着，家族宪法必然也涉及家族企业的治理、股权结构问题。另一方面，则要创设相应的争议解决机制，在矛盾不可调和时，就应该适时启动和执行回购和流转条款，将纠纷消解在萌芽期，而不至于对企业的运营产生毁灭性的打击。

12.4.4《股东协议》和家族宪法：商业与家业的万千差别

在商业领域和企业管理方面，普通的《股东协议》《公司章程》是许多企业家、律师都非常熟悉的法律工具。《股东协议》通常包括股东权利、公司经营范围、公司治理（董事、监事、高管的任命）以及违约行为和补偿赔偿等条款，是股东之间经过不断磋商、合意所最终达成的在股东之间具有法律约束力的文件，对于股东的行为和公司的运营都能够起到一定的指导作用。相比较而言，家族宪法的内容、领域、侧重点和股东协议存在非常大的差别。

首先，二者所要实现的目的不同。《股东协议》所要实现的是企业治理的有章可依，明确各股东的权利和范围，实现股东的相互合作，使企业盈利。而家族宪法则侧重家族治理，同时要兼顾企业管理和家业传承的多元化目标。

其次，二者所规定的内容不同。股东协议的主要内容是股东所要履行的包括出资的义务，以及就出资之下所享有的权利，同时，部分复杂的股东协议还会规定各方股东所委派的董事及董事会的组成，重点围绕整个公司的治理和运行所作出的具有法律效力的规定。家族宪法的内容则相对丰富和灵活，既包括家族成员共同凝练的具有道德约束力的家族目标宣言和下一代成员的培养，同时也包括具有舆论约束力的家族大会的议事规则、家族雇佣政策、家族委员会的组成人员以及家族成员所要遵守的家族规范。此外，还包括具有相当法律约束力的股东协议和公司治理规则。

最后，二者所传承的理念的不同。股东协议的制定，是以股东为中心的，传递的是一种商业规范的价值，而这种价值会使得没有股份的家族成员的安全感被股东协议所稀释，即家族成员认为自己被排除在家族企业之外。股东协议能够就某种具体、确定的事情提供解决之道，但是对于家族成员的团结和对成员对于家族企业的承诺却难以保证。注

而家族宪法所秉持的理念则是家族优先，力促所有的家族成员能够积极主动地参与家族事业。同时，家族宪法的措辞、语言风格也会比较的“柔性化”。正是因为这种理念的不同，我们不能完全从法律的角度来看待家族宪法的功能和作用，家族宪法本身是基于法律和道德之上，既从全局、宏观的角度凝聚家族成员的共识、愿景以及对未来的美好期望，同时通过建立家族会议、家族委员会及其议事规则来规范家族重要事宜的决策程序和方法，并通过预见性的方法去试图解决一些家族在未来发展中会遭遇的问题，例如雇佣政策、分红政策、家族成员退出政策等。

基于以上分析，家族宪法作为化解传承危局之“利器”，为所有家族成员培养了三样品质：责任感、约束力和良好习惯。责任感来源于家族使命与价值观的感召，伴随着家族荣誉与凝聚力；约束力产生于既定规则的普遍效力和相关治理机制的配合，给予家族成员一致行动的范式规程；良好习惯得益于将家族文化、家族理念注入之后一代代继承人的教育培养之中，让家族荣誉与进取精神在代际传承过程中不至丧失。

12.4.5 长治久安的传承策略：家族理事会

既然家族宪法提纲挈领地对家族事务和企业事务做出了统领性的安排，那么家族宪法中的精神、原则和具体制度安排便需要一个或一系列的机构予以落实和执行，从而规范化地运作家族宪法赋予的家族和企业治理权力。这种机构根据家族成员人数的不同，既可以是家族大会，也可以是家族委员会。李锦记家族人数众多，同时设立了家族委员会和家族议会的治理架构。

|链接|李锦记家族治理结构

李锦记的家族委员会是家族的最高权力机构，家族委员会成员包括李惠森的父亲（第三代传人李文达）、母亲以及5个兄弟姐妹共7位成员，家族委员会每三个月开一次历时4天的会议。家族委员会开会时并不谈企业事务，而是谈家族问题。也就是建立了一个家族成员沟通的平台，并且有机会做很多类似团建的活动，也增进家族成员之间的感情交流。

李惠森提到，很多家族都没有刻意去建立这样的沟通平台，导致了一些原本很小的问题一直累积得不到解决，最后成为无法解决的问题。成立家族委员会之后，李锦记每个家族成员对这一问题都分得很清楚。公司的事，绝不在日常生活和家族会议上讨论，只在公司董事会上谈；而家族事宜，也绝不在董事会上谈，只在家族会议上讨论。将企业事务与家族事务完全分开，事实上是一种现代公司治理方式。双方互不干扰，既保证了家族对企业的完全控制，又

为社会资源如职业经理人的进入敞开了大门。

除了家族委员会之外，李锦记还有一个由28个成员组成的家族议会（家族大会），其中包括第三代、第四代、第五代，这个议会每年开一天会或者组织外出旅游，是一个所有家族成员沟通的平台。让成员们知道家族现在在做什么，业务情况如何。㊟

李锦记家族的家族治理结构如图12-5。

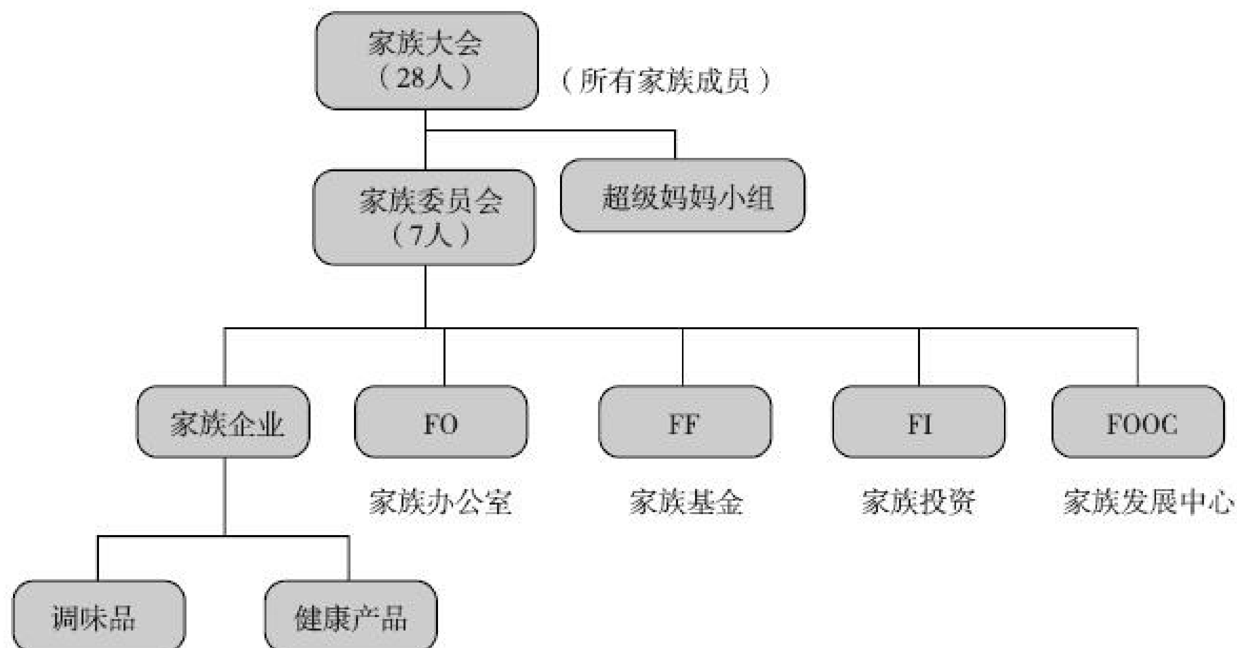


图12-5 李锦记家族治理结构

李锦记的家族委员会是一套典型的全面设置的家族委员会架构。实际上，任何家族企业都或多或少拥有沟通的平台，比如“夫妻店”当中每天晚上的餐桌，之后慢慢发展到一家三口乃至更多人数的餐厅会议，当家族成员传承至第二代时，谈判桌就成为了家族成员彼此沟通的平台。㊟但是，以上所有的沟通平台，都没有一个确定的“议程”来深入交流家族事务，更没有针对整体布局的计划，而当人数不断增多时，就需要家族会议或者家族委员会来承担家族成员沟通的功能。

在实践操作当中，对以下几个问题应当予以关注。首先，避免将家族大会变成投票、通过、再投票的一个过程。家族大会应当有趣且高效，家族大会的目的在于吸引尽可能多的家族成员参与其中，如果每次会议都变成简单的决议和投票，那么各个家族成员的参与热情就会降低，也起不到增进整个家族凝聚力的作用。其次，过度探讨“陈芝麻烂谷子”。如果家族会议主要探讨三个月以前甚至一年以前某些商业事项，会在某种程度上削弱家族成员对于当前重要事项的判断，这就需要组织者进行全面的权衡和考量。最后，家族会议的日程不应过于紧凑。一般情况下，家族会议的内容应该包括三个方面：学习与发展、制定和通过计划以及娱乐和社交活动。而每种活动也应该尽量保持平衡。(注)

此外，家族委员会和家族会议本身也会有一定的议事规则、评估规则、主席的选任、人员的增补以及对家族企业的介入程度等等，这些我们一般会以问卷的形式根据家族成员的意向来制定。

实用小贴士：如何召开高效的家族会议

家族会议并不是一个一次性大会，而是一个可持续的、不断发展的过程，在这里家族的每一位成员都可以找到他们对应的角色和承担的任务。更为关键的是，家族会议是一个有生命的舞台，它的每一次召开都应跟随着时事变迁的脚步，推动家族和家族事业不断变更和发展。既然家族大会和家族委员会承担着促进家族成员交流沟通并做出家族重大决定的重要功能，那么，在现实的操作层面上，如何让这一机制有效的运作起来，如何更为高效的举行家族会议更好地做出决策呢？

限于篇幅，关于该部分内容请登录www.wealthbook.com.cn免费获取资料。

实用小贴士：如何高效地设立和运作家族企业董事会

家族会议和家族委员会更多着眼于“家族”事务，与之相对应的另一个至关重要的会议——家族董事会，则更多地着眼于“家族企业”事

务，对家族企业的治理来说至关重要。

在著名杂志《经济学人》（The Economist）出版的《董事精要》（Essential Director）一书中还提到了有关董事会的注意事项，限于篇幅，关于该部分内容请登录www.wealthbook.com.cn免费获取资料。

家族企业永续经营历来都是一个难解的题，纵观古今中外，许多家族都难逃家族争斗、兄弟反目、后代分家的命运。然而，家族企业只是家族的一个组成部分，没有家族的和谐永续发展，家族企业的长久存续就无从谈起。设立家族理事会（家族委员会）作为家族核心成员的沟通平台以及家族最高决策和权力机构对达成“家和万事兴”的愿景是大有裨益的，它不仅能够让家族内不同的利益诉求和观点得到表达和倾听，还能激励家族成员积极参与家族事务，从而便于决策运作。

更重要的是，家族理事会在解决家族与企业间冲突问题时会起到一两拨千斤的作用。例如，当外部市场发生变化时，家族企业董事会必然会对企业未来的发展方向做出决定。由于每个董事会成员都持有不同的经营理念，董事会投票常常会出现僵局。而此时，如果家族理事会能够给予身为董事的那部分家族成员一定的家族理念和价值观指导，这些家族成员便能根据家族目标和愿景做出相应的判断和决定，进而影响和游说非家族成员的董事以达成符合家族理念的最终决议。由此，家族企业才能保持永续经营。

---

1. Barbara R.Hauser,International Family Governance:A Guide for Families and Their Advisors（Avoiding Family Fights & Achieving World Peace），Mesatop Press，2009，Chapter 10.Kindle Edition.
2. 蔡成平.这家日本酱油厂竟然活了350年，载于新浪财经.
3. Craig E.Aronoff & Stephen L.McClure & John L.Ward,Family Business Compensation,Palgrave Macmillan，2011，p.9.
4. Craig E.Aronoff & Stephen L.McClure & John L.Ward,Family Business Compensation.Palgrave Macmillan，2011，pp.77-84.

5. Asa Bjornberg & Heinz-Peter Eistrodt & Ahmed Youssef,Building a House that Lasts:A Framework to Guide a Succession from Few Owners to Many,McKinsey:Perspectives on Founder and Family-Owned Businesses，2014（10）.
6. Craig E.Aronoff & John L.Ward,Family Business Ownership:How to be an effectiveness shareholder,Palgrave Macmillan，2011，p.59.
7. John L.Ward & Daniela Montemerlo,The Family Constitution:Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business,Palgrave Macmillan，2011，p.60.
8. 解密香港李锦记家族传承密码，载于凤凰网财经 http://finance.ifeng.com/business/renwu/20130123/7594099.shtml.
9. Christopher J.Eckrich & Stephen L.McClure,The Family Council Handbook:How to Create,Run,and Maintain a Successful Family Business Council,Palgrave Macmillan，2012，pp.110-112.
10. Christopher J.Eckrich & Stephen L.McClure,The Family Council Handbook:How to Create,Run,and Maintain a Successful Family Business Council,Palgrave Macmillan，2012，pp.110-112.

12.5 培养和鼓励学习与开拓的文化

除了家族宪法、家族理事会这些治理家族与企业的法律工具外，家族企业同样还需要一些“柔性”的治理，即通过培训与教育鼓励家族成员不断学习以增进自身的能力与素养。任何一个个人、家庭、企业，如果不学习进步，那么迟早会被时代所淘汰。

那么，家族应如何培养和鼓励学习与开拓的文化？首先，家族必须每年拨出充分的预算用于家族成员的学习和培训。如果定期举行家族会议，还应当在家族会议中拨出专门的时间请专家为家族成员培训，包括家族治理、财富管理、孩子教育等。其次，家族还应鼓励家族成员和家族的外部顾问建立导师关系，帮助他们成长以及职场发展。学习的资源包括有关家族企业方面的讲座、公司治理的讲座以及大学提供的高管培训课程，还包括家族企业的内训课。与此同时，对于要培养的年轻一代，帮他们安置在家族企业董事会下设的委员会中，虽然还没有直接被选任董事，但是让他们耳濡目染地了解公司的运作，进行力所能及的决策，这对于未来接班人的成长具有重要意义。由此可见，通过培训、言传身教、在董事会或者下属委员会的历练，来提升家族成员的管理能力以及家族治理的意识，是支撑家族企业传承必不可少的文化策略。

* * *

肯尼索州立大学考克斯家族企业中心（Kennesaw State University's Cox Family Enterprise Center）和安永全球家族企业卓越中心（EY's Global Family Business Center of Excellence）联合进行了一项调查，为我们揭示了长青家族企业持久成功的最大关键之一：他们是否能有效地将企业控制权交到下一代人手上？[注]

完美的传承规划总会被突如其来的家族战争打破，许多财富家族创始人意想不到的问题往往在传承过程中成为击溃千里之堤的蚁穴。在这一章，我们既看到了GUCCI家族的一时繁盛，又叹息于其家族内斗后的华丽倒塌；既见到困扰李锦记传承的三次危局，又见到了李氏家族制宪布局后的重获新生。海鑫集团的教训则更为惨痛，由于没有科学的家族治理制度，没有遭遇紧急状况的应急沟通和决策机制，于是就让没有参与企业经营管理的祖父的一句“子承父业”来简单地决定了一家大型企业的命运，最终以企业破产收场。

欧美的一些财富家族之所以能数代传承、基业长青，不是出于某种偶然或者运气，而是在于他们通过智慧破解并实践了企业世代传承的“密码”——就是能够有智慧去洞见家族未来发展，看到数十年后的家族变化，通过描述家族的核心价值观、愿景，来增强未来家族的凝聚力，创设制度来选拔合适的未来家族领导，设计议事以及争议解决的机制来应对企业将来遭遇的各类重大问题、家族成员之间未来可能的各种矛盾和分歧。家族企业掌舵人才可以在不断的新老交替过程中安全平稳驾驭这艘巨轮。

---

1. Chase Peterson Withorn.新调查研究揭示家族企业世代传承的奥秘，来源于福布斯中文网，转载于凤凰财经http://finance.ifeng.com/a/20150428/13669133_0.shtml.

第13章 慈善与基业长青

We make a living by what we get.We make a life by what we give.

通过获得，我们维系生命；通过给予，我们绽放生命。

——英国前首相，丘吉尔

英国前首相丘吉尔曾说，“通过获得，我们维系生命；通过给予，我们绽放生命”。这让我想起了中国的“舍得”智慧。人生的“舍”和“得”，如同生死，乃是成功、幸福的终极智慧。在经历了极度贫穷之后，我们能够理解人们对于摄取、对于获得的关注度和重要性。

在财富、获得、幸福、健康、传承和慈善的关系上，无论是医学与心理的研究还是对财富人群的调研，我们会有一些有趣、神秘并且与我们的直觉不太一致的发现。基于此命题，我们在本章会更深入地探讨财富传承和慈善的关系。

13.1 财富、幸福指数与善的业力

13.1.1 财富与幸福指数

我们常常感觉，幸福指数取决于我们“得”到多少，好像得到的越多，就越幸福。

正是有这样的想法，人们把幸福和金钱画上等号，荒废了大半生的时光，才恍然大悟，幸福原本可以那么简单，例如和家人一起度过快乐的时光而不是把所有时间都投入到工作和事业上。正是有这样的想法，让我们不舍得放弃金钱、不舍得给予和奉献，因为那在潜意识里面是和幸福感背道而驰的做法。正是有这样的想法，人们总是狠狠地看待那些富人，似乎要么他们为富不仁，要么就是虚伪地通过慈善来沽名钓誉，或者是某种对于原罪或者金钱之恶的“救赎”。

财富和幸福当然有一定的正向关系，否则无法解释“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往”与“人为财死、鸟为食亡”的现象。然而，对于“什么产生幸福感”，研究和分析才刚刚开始。

研究表明，大多数人认为，如果他们的收入翻倍，那么他们的幸福也会翻倍。但是最后却发现，年收入从3万美元增长到6万美元，只有9%的人认为幸福感提升了[注]。这就说明财富的增长与幸福感的提升并不是那么相关。那么，财富的支配与幸福感又有什么关系呢？

哈佛大学的伊丽莎白·邓恩（Elizabeth Dunn）以及迈克尔·诺顿（Michael Norton）写了一本书《幸福的金钱：智慧花钱的科学》（Happy Money:The Science of Smarter Spending）。研究发现，金钱固然可以带来各种物质享受和不凡体验，但强大的力量并不依赖于金钱的多少，而在于如何支配金钱。花钱消费所带来的快感和幸福感往往是短

暂的，能够带来持久幸福感的智慧花钱方法则包括：

（1）把钱花在经历和体验上，例如旅游、上课、学习某个技能，而不是不断地购物上。

（2）为自己“购买”时间，虽然在时间面前人人平等，但是如果你有能力把一些不得不应付的事情交给别人做，把时间富余出来做自己真正喜欢的事情，那么你的幸福指数也会大大提高。

如果上面这些都不那么重要，或者已经成为你的生活和工作的一部分，那么你一定会关注下面这个可能决定你幸福感的最重要却又最常被人忽视的因素。

（3）散财积善，就是把钱花在别人身上，这个“别人”尤其是那些和自己没有任何关系，自己从中不会获利，没有功利心地把钱花在他人身上。

有研究发现，把5~20美元交给两组实验者。他们让一组实验者把钱花在自己身上，给自己买东西。而另一组实验者则被告知，要把钱花在帮助别人身上。最后两组实验者各自汇报他们的花费情况，后者的愉悦心情非常显著地超越前者。帮助别人所带来的快乐不仅强烈，而且持久。

在另一项试验中，公司给两组员工发放了3000美元的年终奖。其中一组员工把奖金花在帮助别人上，另一组员工把奖金留给自己。6个月之后，再次对这些员工进行跟踪调查发现，那些把奖金都捐赠出去或者用在为他人谋利之上的员工明显比另一组员工更快乐、幸福。

除了提升幸福感之外，事实上，做善事、奉献社会还有一个更为奇妙的功能，那就是有益于人的身心健康。

除了提升幸福感之外，事实上，做善事、奉献社会还有一个更为奇妙的功能，那就是有益于人的身心健康。著名的励志和转型专家赖安（M.J.Ryan）在她的《奉献的心灵》（The Giving Heart）一书中就提出这样的观点，并罗列了大量的科学调查和数据予以证明。她指出，帮助他人不仅可以让我们的心情愉悦，甚至还可以增进我们的身体健康。身体与心灵的健康同等重要。我们所做的那些能够振奋我们精神的事情同样也有益于我们的身体健康。最近康奈尔大学的一项调查显示，志愿活动可以增强一个人的活力、安全感和自信心。另一项研究也显示，这些积极的情绪和感受确实可以提升和增强人的免疫系统，确切地说，可以增加人体中T细胞（T-cell）的数量。T细胞存在于免疫系统中能够帮助人体抵抗疾病和从病患中迅速恢复过来。此外，积极的情绪还可以向血液中释放内啡肽（endorphins），内啡肽是人体天然的镇静剂和止痛剂，它们可以扩张血管从而帮助缓解心脏的压力。

尽管我们还不能详细了解善举有助于身体健康的所有原因，但已经有相当多的研究已经证明了慷慨行为的积极作用。哈佛大学的研究人员也做了相似的研究，发现善举的力量竟如此强大以致即使看到其他人在行善，自己受到感染后免疫系统也会随之增强。

在这项著名的实验中，学生们观看一部关于特雷莎修女在加尔各答悉心照料和护理病人的电影，包括那些声称不喜欢特雷莎修女的学生在内，所有人的免疫系统都得到了增强。密歇根大学的调查者们研究了2700人在10年间的表现，发现慷慨的、经常做善事的人的死亡率大大低于其他人。[注]因此，你的慈善事业或许真的就是你的善业，不仅是财富保有与传承的“业力”，还是每个人获得幸福感与健康身体的福报。

更为神秘的是，慈善和助人带来的不仅仅是自己心灵的慰藉和愉悦。善还能够提升运势、改变命运。就像《易经》提到了“积善之家，必有余庆”，也就是我们所说的“业力”。

13.1.2 福报与业力：看不见的能量场

宗喀巴大师曾说："业"的第一定律是，不论你想得到什么，你必须首先帮助别人获得它。"业"，是一切事物的根源，就像大地母亲承载着世上的万物。那么，"业"如何为你的财富管理与传承服务呢？古老的智慧经典经常将"业"比作回声，"业"的运作方式——我们只会得到我们给予他人的东西——是"业力管理"的世界观中最令人满意的一点。也就是说，一个大家族的事业要想在这个世界上获得成功，就得先帮助这个世界，为这个世界做些贡献。

在图13-1中，作为社会中的一个个体，我们的生存和成功不仅仰赖我们的合伙人、同事、供应商、顾客，还要仰赖这个世界。我们的习惯性思维是，如何从这个世界索取，如何压榨供应商帮助我们降低成本；如何抬高价格以便从顾客那里赚取更多利润；少给予合伙人、同事和下属，那么自己的份额就会更大。如果我们反其道而行之呢？如果我们多和同事分享，多为顾客创造价值，多给供应商一些让利，善待这个世界，那么会发生什么？

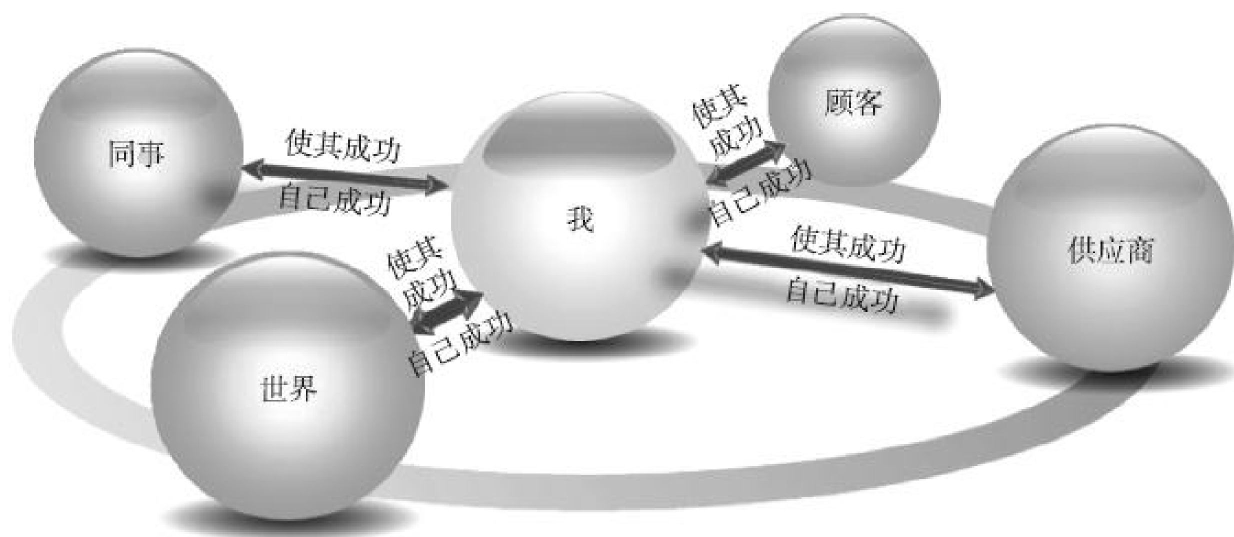


图13-1 我与世界的关系

迈克尔·郭尔登在《业力管理》（Karmic Management）一书中

提到了自己亲历的把“业力和福报”的理念用于企业管理而大获成功的实例。在Bumble＆Bumble（美国洗发品牌），当迈克尔开始按照业力法则行事，不可思议的事情发生了。

善待员工：迈克尔曾在纽约参加一个活动，一位女士走到他面前对他说：“嗨，我是罗瑞·巴巴莉娅。不知你是否还记得我，1978~1979年间我在Bumble为你工作过。那时我非常刁蛮，任性又不服管，但是你给了我一次机会。你知道我真正想做的是杂志行业，于是你告诉我，‘如果你真的很想做那个，就得去米兰或者巴黎。’你递给我买机票的钱。我一直没有机会再见到你亲自表示感谢，我也从未有机会报答，但我希望你知道，这些我一直都记得。没有一个老板像你这样对待我。”

善待顾客：Bumble开始以每年25%~30%的速度增长，这是前所未有的。迈克尔说，我们在曼哈顿的米帕区选择了一幢很棒的大楼——它现在已成为纽约市最前沿的时尚中心之一。我们将这座大楼命名为Bumble之家。后来我马上本能地感到我们的公司朝着华而不实和高傲的方向发展——虽然我们的顾客身处高级沙龙，但他们却没有从我们这里得到足够的爱。于是我们开了一个公司会议，在一个小时内制订出了帮助顾客的计划。每个月我们都会寄一些免费的资料来激励和启发我们的顾客，我们谈论美发技术，其中蕴含的爱和其他一切关于美发文化的内容。这些内容中没有一个字是要求顾客购买我们的产品或是推广促销活动。我们这么做只是为了帮助他们，帮助他们获得成功。我们向每个与我们有交易往来的美发沙龙邀请三个人，让他们飞往纽约参加为期五天的特别培训，把我们开创事业并使之成功的经验倾囊相授。这种做法在行业内完全是独一无二的，而我们从中得到的“业”的回声将公司推向了顶峰。

善待供应商：公司发展到一定程度后，我们开始生产自己的美发产品。我们从小做起，找了美国中西部的一个小公司来负责产品的生产。公司老板是两位男士，鲍勃和沃力；我们两家合作非常愉快。突然，我们的销售一飞冲天，并在8年内成为行业中的领头公司之一。当公司壮大的时候，大多数公司就会开始压榨他们的供应

> 商："你必须得分一些利润给我"，"我要找别的供应商跟你比价"。但是我们没有这么做。我们没有忘记鲍勃和沃力从最开始就为我们付出的辛勤工作，所以我们保证与他们保持全面的合作关系。
>
> 在所有和我们的事"业"伙伴共同成功的故事中，共同的主题就是：帮助事"业"伙伴没有任何附加条件，我们只是努力地使对方获得成功。[注]

业力管理法则的核心内容就是：善待他人，无论是帮助某个真正需要帮助的人，某个同事的项目，还是以企业的名义向一个慈善机构捐赠一笔善款。这不仅是慈善的秘诀，同样也是一个家族企业之"业"得以永续的必要之举。

13.1.3 稻盛和夫的利他哲学

日本世界著名实业家、哲学家稻盛和夫也同样是"利他"哲学的倡导者和践行者。稻盛和夫27岁创办京都陶瓷株式会社（现名京瓷Kyocera），52岁创办第二电信（原名DDI，现名KDDI，目前在日本为仅次于NTT的第二大通信公司）。这两大企业在经营理念与企业文化中都融入他的精神与智慧。

稻盛和夫曾在思考人生哲学时指出，人生在世，为欲所迷，为欲所困，这是人的动物本性。如果放任这种本性，我们就会无止境地追求财富、地位和名誉，就会沉湎于享乐。然而，当有人追问为何来到这个世上，人生的目的是什么时，我会毫不含糊地回答："是为了在死的时候，灵魂比生的时候更纯洁一点，或者说带着更美好、更崇尚的灵魂去迎接死亡。"[注]

在稻盛和夫看来，"利他"是不可或缺的关键词汇。为他人尽心尽力的行为，不只是对他人有利，最后福报回到自己身上，对自己也有利。

几年后，企业的基础已经稳固，他就把年终奖分发到每个员工的手里。然后提议，大家拿出奖金的一部分用于社会捐赠。全体员工都拿出一点钱，公司再拿出同额的资金，捐赠给过年买不起年糕的穷人。这就是京瓷开展各项社会公益活动的开端。稻盛和夫认为，资产的获得来自社会各方的支持和努力，社会赐予的财富或者说社会暂时委托我保管的财产，必须回馈社会。

13.1.4 善意力量的骨牌效应

我们发现，善意的力量具有骨牌效应。如果“业力管理”的理论和稻盛和夫的哲学都是基于成功企业家的实例的话，那么以下小案例也能从不同角度说明善念和善意所带来的因果效应。你可能无法追溯你的好运到底是来自哪一次的偶遇，但是几乎可以完全肯定，善意的力量为未来的许多机会奠定基础。那么我们就先来通过下面这些小故事感受一下“善意的力量”[注]。

故事一 对陌生人的善意

比尔·克林顿接受罗德奖学金（Rhodes Scholarship）搭船启程往牛津大学时，握了船上每个人的手。当时有人问他为什么，他回答说，有一天他想要当美国总统，将需要更多的朋友。克林顿知道“你得要有朋友”才能在这世上成功。我们都一样。所以，现在和你的对手当朋友，而且要在他们有机会变成你的敌人之前。

故事二 对员工的善意

宝洁（Procter & Gamble）的主管意识到，没有必要将离职员工拒于门外。宝洁的夏绿蒂·奥图说：“过去，当员工离开宝洁，就被列为拒绝往来户。公司和他们切断联系，不再当他们是这个大家庭的一员。”然而，许多宝洁的前员工彼此之间仍保持联络，进而创造出一个非正式的“校友会”网络。直到拉弗利（A.G.Lafley）当上公司的执行长之后，宝洁才正式参与宝洁离职

员工的这种聚会。拉弗利明白，昔日员工并不是叛徒；相反，他们是极有价值的盟友。奥图认为："加强与校友们的联系，让我们获益甚多。"

宝洁的离职员工布兰特·贝利后来成为维生素厂商Pharmavite的总裁兼运营长，而该公司最有名的产品包括 Nature Made与Mature′s Resource 的维生素与营养补给品。2003年时，贝利推动一项交易，由宝洁将"欧蕾（Olay）"的品牌授权该公司，因而创造出非常成功的 Olay Vitamin品牌。

故事三 对敌人的善意

索尼和三星的高级主管都明白对敌人友善或者合作的力量。两家电子企业多年来一直处于激烈竞争的状态，两家公司的成功，分别代表着日本与韩国的国家的骄傲。因此，当两家公司开始一起开发平板电视时，许多人大感意外。两家公司的领导人认为，彼此可以从对方的优势中获益。三星的技术比较先进，但索尼善于将这些技术应用在消费产品上。共同合作，两家公司可以提升产品的质量。

故事四 弗莱明与丘吉尔

在英国的一个小山村里，有一个贫苦农夫一天在田里耕作，忽然听到附近的泥沼地带传来呼救声，他迅速跑过去，发现有一个男孩掉进了沼泽中，他急忙将这个男孩救起来，使他脱离了生命危险。第二天，一位绅士来到农舍彬彬有礼地自我介绍说，他就是被救男孩的父亲，"我想要报答您，因为您救了我儿子的性命。"绅士说。农夫却一再表示："我不要报答，我不能因为做了一点事情就接受酬金，这是我应该做的。"正在互相推让之际，一个少年突然从外面走进屋来，绅士问道："这是你的儿子吗？"农夫自豪地点点头说："是的。""他上学了吗？""没有。""那好，你既然救了我的孩子，那就也让我为你的儿子尽点力，请允许我提供条件让你的儿子受到良好的教育。假如这个孩子也像他父亲一样善良，那么他将来一定会成为一位令你感到骄傲的人。"

绅士说到做到，不但把农夫的孩子送到学校读书，而且还供他到圣玛莉医院医科大学上学。这个农夫的孩子不是别人，他就是后来英国著名的细菌学家亚历山大·弗莱明教授，他于1928年首次发明了举世闻名的青霉素。数年以后，绅士的儿子因肺炎严重，病倒了，在当年肺炎也是不治之症，就是弗莱明的儿子发明的青霉素救治了他，使他的身体得到了痊愈。这位绅士的儿子就是在“二战”期间领导英国人民战胜了纳粹德国的英国首相温斯顿·丘吉尔。㊟

“利他”与“奉献世界”的智慧与新型财富管理模式对家族企业的影响在罗斯柴尔德家族得到了很好的印证。200多年来，罗斯柴尔德家族始终秉承犹太人的财富之道和民族品质，从信仰中汲取无穷的智智慧与力量，这正是上述“业力”理念的有力证明。那么，就让我们来看看这种精神财富是如何与慈善、与家族灵魂的传承紧密联系的。

---

1. Tony Robbins.Money-Master the Game.Simon & Schuster.2014.
2. M.J.Ryan.The Giving Heart:Unlocking the Transformative Power of Generosity in Your Life.Conari Press.2000.pp.20-21.
3. Geshe Michael Roach,Lama Christie McNally,Michael Gordon.Karmic Management.Harmony.2009.pp.367-401.
4. 稻盛和夫.活法［M］.北京：东方出版社，2012：5-6.
5. 前三个故事节选自Linda Kaplan Thaler.The Power of Nice:How to Conquer the Business World With Kindness.Miramax Books.2005.
6. David Emery.What Goes Around,Comes Around.Churchill,Farmer Fleming,and the Invention of Penicillin.

13.2 财富传承的成功密码：罗斯柴尔德家族的财富DNA

为什么许多家族企业传承到一定阶段就会迷失方向，遭遇瓶颈？财富源远流长和家族兴盛不衰的奥秘在哪里？家族创始人通过多年的打拼建立了家族基业，他们在荣耀家族的征途上将面临最有挑战性的问题：如何为家族财富找到合适的归宿？

财富传承不能仅仅局限于财富的保有。共同保有家族财富并不能成为一个能够为家族成员提供持久凝聚力的目标，真正有长久生命力的能够将世世代代凝聚在一起的，一定是家族成员一致认可并共同坚守的价值观。如果说家族使命宣言是价值观的直接表达，那么家族公益与慈善就是将这些价值观付诸实践的最佳途径。

对于加强家族的凝聚力，公益慈善是力促家族成员加强对话和交流的切入点，也能提升家族使命感和存在价值，也可以为家族的成员创造就业机会。

我们不仅会探讨罗斯柴尔德等财富世家如何进行慈善，分析支撑成功、财富、健康和幸福背后的神秘业力，还会深入解析欧美财富家族的慈善模式，包括项目选择、运营以及法律形式，这对中国的财富新一代有着非常有益的借鉴价值。

13.2.1 罗斯柴尔德家族的慈善传承

| 案例13-1 | 罗斯柴尔德家族的财富DNA[注]

虽然罗斯柴尔德家族拥有巨大的财富，并跻身欧美上流社会，却始终高举犹太人的利益，坚守犹太人的传统。遵从父亲梅耶的教

诲，罗斯柴尔德五兄弟几乎是以一种实用主义的方式，延续着父亲的犹太解放事业。

所罗门认为善举和好运是紧密相连的，他写信给内森说：“如果我们希望我们的后代将来能真正获得幸福，我们必须尽自己的最大努力，为犹太人的事业争取一个好的结果。”他们认为，坚持祖先的信仰，牢记自己“同一信仰的贫穷同胞”，不仅能证明自己对好运的感恩之情，也能够确保这种好运持续下去。虽然一些针对犹太人的歧视性法规并没有给罗斯柴尔德家族带来不便，但内森仍然觉得有义务为所有犹太社区的利益努力。作为犹太人慈善团体的会员，内森向众多犹太社团捐助了多笔慈善金；内森的妻子汉娜也热心投身于一个有关犹太妇女分娩的慈善组织。与父亲一样，阿姆谢尔例行地将法兰克福分行运营成本的1/10分给穷人……事实上，接受罗斯柴尔德家族救助的不仅仅是犹太人，还包括早期的社会主义者罗伯特·欧文及苏格兰分离主义者创立的自由长老会。

此外，罗斯柴尔德家族还保护在俄国被迫害不得不逃亡的犹太人。前任以色列总理西蒙佩尔这样评价罗斯柴尔德家族：“历史上从未有一个家族像罗斯柴尔德家族这样，为了铸就历史，做出如此慷慨的捐赠！”爱德蒙先后共支付了600万英镑。为了使定居点的经济多样化，他还为犹太移民建立了工业，包括香料厂、玻璃瓶厂和酿酒厂。为了方便管理，爱德蒙在巴勒斯坦建立了自己的办事机构，从欧洲雇用农业专家指导定居者种植附加价值更高的作物，其中就有酿酒专用的葡萄。

1917年11月2日，英国外务大臣贝尔福致信英国犹太人领袖罗斯柴尔德勋爵，宣布英国支持犹太复国主义者在巴勒斯坦建立犹太人“民族家园”，条件是不伤害当地已有民族的公民权利和信仰权利。这封公开信，也就是以色列的建国文件，史称《贝尔福宣言》。这封信彻底改变了历史。时至今日，以色列到处留下罗斯柴尔德的印记，政治中心特拉维夫最宽阔的街道就叫“罗斯柴尔德大道”，许多人将自己的孩子取名为罗斯柴尔德，以表达对罗斯柴尔德家族的敬仰之情。

坚持祖先的信仰，坚持对同胞的慷慨付出，坚持家族的慈善事业与对社会的慷慨捐助，这些都成为“罗斯柴尔德家族财富的DNA”，也因此创造了这一神秘财富家族繁衍兴盛不衰的神话。这一例证正契合了《业力管理》一书中所提到的思想：“财富的成功，当然，那正是我们所关心的。但与此同时，我们要做一个成功的人：一个好人，一个真正快乐的人，一个身心健康的人。而且，如果我们把事情做好，我们也就帮助了他人，帮助了全世界，这一切都是同时发生的。”(注)

13.2.2 美国的慈善家洛克菲勒和卡内基

在美国近10万家基金会中，只有1%的社区基金会属于公共慈善机构（Public Charities），类似中国的公募基金会。企业基金会也只占3%，其余90%以上均为私人和家庭出资建立的基金会，其中大部分为家族基金会。

洛克菲勒家族发展至今已经是第六代了，依然如日中天，富甲天下。这个传奇家族历经百年，传承给后代的不仅仅是管理财富的经验，更多的是慈善的精神。洛克菲勒家族总部在纽约州的威斯特彻斯特县境内，约翰·D·洛克菲勒——洛克菲勒财富帝国的创始人，他是相当勤勉、生活简朴的企业家，早在1910年他名下的财富就已经达到近10亿美元，从那时起，他开始考虑如何运用这笔财富。他用前半生拼命赚钱，成为美国历史上第一个10亿富豪，用后半生散尽亿万家财，投身慈善，分别捐给学校、医院、研究所，以及建立起庞大的慈善机构，其中包括芝加哥大学和中国最负盛名的医疗机构之一北京协和医学院。他一生直接捐献了5.3亿美元，他整个家族给慈善机构的赞助超过了10亿美元。中国受益尤多，接受的资金仅次于美国。(注)

而钢铁大王安德鲁·卡内基曾是100多年前的世界巨富，也是美国的公益事业之父。卡内基基金会成立于1911年，在纽约注册。卡内基出身于贫苦的苏格兰移民家庭，是靠自我奋斗白手起家。年轻的时候卡内基

阅读广泛，他对知识改变命运有着坚定的信念，因此他在教育领域倾注了非常多的公益资源。卡内基基金会的宗旨就是“增进和传播知识”，由此可见教育事业在整个基金会中所占的分量。1889年6月，卡内基在《北美评论》上发表了现已成为经典之作的《财富》一文，系统阐述了有关公益事业的思想，也就此奠定了20世纪美国公益事业蓬勃发展的理论基础。他在文章开篇即说道：“我们这个时代的问题是如何恰当地管理财富，以使富人与穷人之间依然可以保持兄弟情谊、和睦相处。”[注]

“富着死去的人，死得耻辱。”是安德鲁·卡内基的传世名言。这也是为何卡内基家族并未列入最新的福布斯“美国顶级财富家族”榜单。1919年安德鲁去世时，他留给妻子的只有她的私人财产——一小笔现金和他们在曼哈顿的一所房子以及在苏格兰的一处度假小屋。他唯一的女儿玛格丽特接受了一小笔信托资产。甚至，由于巨额的保养费用，他们还不得不卖掉在曼哈顿的房子。卡内基几乎将他的全部财产捐出，仅留给家庭一笔可保障舒适生活的财产，但这笔钱绝不是为了让他们过奢侈的生活。在许多财富家族的传承过程中，金钱和力量常常会一代代流失，然而这一现象从未在卡内基家族中出现过。其实这些捐赠都是在卡内基逝世前很久，家族就已经决定了的，包括捐赠建立200家图书馆，建立卡内基科技学院（现在的卡内基梅隆大学）。[注]

在安德鲁·卡内基看来，最为恰当合理地处置剩余巨额财富的方式就是由财富所有人在有生之年妥善处理，“聚集在少数人手中的剩余财富会因为妥善用于公益事业而成为实质上的多数人的财产。”[注]采取符合现实并体现基督信仰精神的方法为公益事业效力，才是基督人生及其教诲的本质。卡内基认为，公益慈善是富人不可推卸的责任，在适当地满足家人合理的生活需求之后，就应该把所有的剩余财富简单地看成是社会委托自己管理的信托基金，依据自己的判断将钱财用于对社会最有益的事业中。对此，卡内基也提出了他自己的慈善观念：慈善事业应着眼于能够提升人们抱负的地方，即“慈善捐赠的最佳领域”——有益于人们身心健康的免费图书馆、公园和休闲设施，给人们带来乐趣、提升公

众品位的艺术作品，以及能够改善人们总体状况的各种公共机构。基于此，卡内基基金会将建造免费图书馆作为首选，并致力于建立或者扩展医院、医学院、实验室以及其他关乎减轻人类病痛的机构。

在19世纪的企业领袖中，钢铁大王安德鲁·卡内基和石油大王老约翰·洛克菲勒对于慈善事业的投资被视为具有长远眼光，他们也被誉为“战略性慈善事业之父”。从财富的积累到财富的传承，家族基金会无疑是富人财富的最佳归宿。家族基金会最可靠之处是，后人会把家族的荣誉视为生命，把继承先人的光荣与梦想，追求卓越当作无尽的目标。注

13.2.3 正在崛起的中国慈善家

2010年，当巴菲特和比尔·盖茨来到中国邀请中国的财富大腕们参加慈善晚宴时，不少中国的富豪纷纷避而远之，5年后，中国的富人以及中国的慈善都发生了很大的变化和进步。

2014年12月23日，万达商业地产在港上市，王健林的个人财富超过248亿美元，在亚洲位列第三。上市现场，王健林提到，成为首富并非他的目标，他的梦想是做中国最大的慈善家、世界级的慈善家。早在2013年，王健林因4.38亿元的捐赠成为年度首善。截至2014年6月30日，万达现金捐赠已超过37亿元，在全国企业界一骑绝尘。注早在1994年，万达注册成立了全国第一个义工组织。截至2014年12月，万达已经在全国设立917个义工分站，义工人数超过10万人。仅2014年上半年，企业各个义工站组织进行的义工活动就达到697次。

王健林要求万达的员工每年至少参加一次义工活动，通过让员工身体力行参与义工工作，常年坚持保持一颗善心。他说：“我觉得让慈善的理念成为多数员工的共同认识，成为一种文化，这是我们所追求的。”“我希望将来企业发展得好，有能力去帮助更多的人，同时员工也能够在企业中得到锻炼，形成一种慈善文化，每个人能够尽可能保持一

颗善心来回馈社会。”注

王健林认为，慈善不是为了博得眼球，或者挣面子。“对于一个企业家而言，首先是善待自己的员工，发展成果最先惠及员工，然后才能谈帮助他人，惠及社会。企业发展最核心的目标不是行善，而是把企业做好做大，使企业实现基业长青，同时，员工能够享受发展成果，这是发展企业最根本的目标。慈善是企业发展的一个方面，不能搞颠倒。”注

做慈善是在帮助别人的同时获得自身心灵的满足感，视慈善为自我提升、自我完善的修炼。让自己和企业进行捐赠，让员工做义工，布施社会，提升自我，这也会产生“业力”的乘数效应，将慈善推向一个新的境界和高度。

类似的案例在中国还很多，李连杰先生于2007年4月创立壹基金，2011年1月11日壹基金在深圳注册为中国第一家民间公募基金会。壹基金致力于传播创新的、人人参与的公益文化，搭建公信透明的、可持续发展的公益平台，以推动公益事业的发展；同时，尽可能为各种自然灾难提供人道主义援助。作为中国公益行业的倡导者和实践者，壹基金以“尽我所能，人人公益”为愿景，以独立运作的慈善计划和专案的形式在中国大陆开展公益事业。注

---

1. 陈润.赚钱是一种信仰——罗斯柴尔德家族历经6代的完美传承［M］.太原：山西出版集团，2010.
2. Geshe Michael Roach &Lama Christie Mcnally & Michael Gordon.Karmic Management.Harmony.2009.p.7.
3. 王思语.慈善：打造家族的永续传承［J］.财富管理，2015（1）.
4. 安德鲁·卡内基.财富的福音［M］.北京：京华出版社，2006：1.
5. The Gilded Age Family That Gave It All Away:The Carnegies，来源于福布斯网站http://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2014/07/08/whats-become-of-them-the-carnegie-family/#420230d12501.

6. 安德鲁·卡内基.财富的福音［M］.北京：京华出版社，2006：13.
7. 王思语.慈善：打造家族的永续传承［J］.财富管理，2015（1）.
8. 王奇，李佳蔚.王健林：从首富到首善［J］.财富管理，2015（1）.
9. 同上。
10. 同上。
11. 壹基金介绍，来源于壹基金网站，http://www.onefoundation.cn/index.php?g=home&m=page&a=index&id=35.

13.3 慈善事业的传承和运营：洛克菲勒家族的慈善模式

13.3.1 慈善事业与精神传承

我们在第11章中重点讲述了财富家庭的后代教育以及价值观的传承，而这里我们则从另一个角度来探讨慈善对传承的作用，以及对二代价值观和精神素养的影响。

在欧美的主流价值观中，慈善是财富人士和家族的重要思维和行为习惯，是财富的最终归宿。在他们看来，亿万富翁家的孩子出生时，嘴里含的银汤匙，可能是孩子长大后插在其后背的“银匕首”，而慈善在财富家族子女教育方面发挥着至关重要的作用。

| 案例13-2 | 三代慈善的财富家族(注)

让我们来看一个祖父母如何帮助第三代做慈善的故事。许多家族企业现在都是三世同堂，当然真正执掌家族企业运作的往往是中间的父母一代，那么除此之外，已经卸任的祖父母一辈和未来将会作为继承人的孙子女一辈究竟应当在家族中如何扮演角色呢？通常而言，基于年龄特征，充满活力的孙子女一代一般在投资和管理家族财富中承担着积极的责任，而祖父母一辈则开始将自己转换到观察者和矛盾调停者的消极角色上。鉴于祖父母与孙子女之间独特的关系，为了更充分地发挥家族财富的价值，家族传承应当更好地利用家族长辈的活力与智慧。家族慈善事业正可以实现这一目的。

慈善是一种在实践中完成的教育方式，通过帮助他人提升自己的德行。家族慈善可以让家族中祖父母一辈重新担当起积极的角色，通过这样一项活动或事业来教育孙子女家族的价值观，特别是教育他们学会感恩。那么，这样的一个慈善工作如何运作呢？第一，引导孩子进行慈善捐助的资金可以从小数额开始，例如50~100

美元。第二，教育式的家族慈善结构不必过于复杂。如果家族本来就有一个私人慈善基金会，那么可以拿出其中小部分资本用于此种活动，如果没有的话，也可以专门为此成立一个“捐助者基金”。第三，家族所有6岁以上的孩子都可以参与到家庭慈善行动中。虽然参与慈善行动的孩子们年龄跨度从6~20岁不等，但孙子女之间对祖父母们的爱与敬仰足以让他们跨越年龄界限一起参与慈善。第四，所有的孙子女与祖父母一同成立一个“捐助委员会”。委员会一年至少组织一次慈善捐助活动。在委员会会议上，孙子女与祖父母一同讨论并投票表决慈善基金的去向，包括捐助项目，捐助数额。这些内容都要形成书面材料，并且可以在网站上公开。第五，年龄超过20岁的孙子女们可以为慈善组织成立一个“投资与管理委员会”。这样祖父母就可以把他们的管理职责托付给年龄较大的孙子女们，并且孩子们既可以从中懂得给予他人的智慧与美德，又提高了自己的管理与组织能力。第六，在三代成员中，父母一辈应当尽可能不插手此项行动。这项“跨代际”的给予与分享活动很可能因为父母一辈的加入而事倍功半。

家庭教育就是慈善理念传递的载体，所以尽可能让孩子从小参与家族的慈善行动。如果长辈热心公益，孩子也会秉承慷慨和慈善之心。在分配慈善预算时，让孩子也参与进来。让孩子帮助搜索慈善项目，对于该把钱捐赠到哪个慈善项目，鼓励孩子提出自己的意见。

让孩子从小参与到整个慈善事业的运作，无论是对他们内在品格的塑造还是外在能力的锻炼，都大有裨益。首先，可以帮助孩子学习到生活的技能，在公众面前演讲克服内心的胆怯，锻炼他们的领导力，通过投票慈善项目发掘自己的兴趣点。其次，慈善活动本身就充满了爱，对于祖父母来说，慈善为他们提供了一个利用他们的智慧、爱与关怀来影响后辈继承人的平台；对于孙子女来说，慈善行动让他们学会了给予和感恩，让他们更多地与外部世界接触，认识到不是每个人都能拥有这么多，从而发现和了解这个世界以及这个世界的需要。慈善与公益可以为孩子或者整个家庭培养一种感恩文化，还能帮助孩子满足于他所拥有的东西。

13.3.2 西方财富家族的慈善实践

众多西方财富家族的发家史实际上也是一部家族慈善事业的发展史。美国20世纪初家族公益基金会逐步崛起，如拉塞尔·塞奇基金会（Russell Sage Foundation）、卡内基基金会（Carnegie Corporation of New York）、洛克菲勒基金会（Rockefeller Foundation）等，这些公益基金先驱通过他们的智慧和财富为家族财富价值找到了合适归宿，并为美国社会掀起了一场创造现代文明的运动。

美国社会就得益于美国家族愿意将自己财富中相当一部分返还给社会，为人类生活的更加美好而努力。阿斯特、卡内基、福特、摩根以及洛克菲勒家族，这些都是19世纪和20世纪早期比较著名的慈善家的名字。

当代，盖茨家族和巴菲特家族也是慈善家族的典型代表。自工业革命以后，美国社会矛盾日益凸显，贫富差距、政治腐败、环境污染等社会问题长期困扰着美国近现代文明的发展。面对社会问题，家族慈善家群体身体力行，他们为大学、医院、公园、图书馆以及各类公共设施提供捐赠，致力于发展医疗、教育事业。他们不仅完成了财富向文明提升的转型，而且使家族事业得以传承，为家族财富找到了合适的归宿。对于因财富而与外界隔离的家族成员来说，慈善往往是一个媒介——将他们与世界大事联系在一起。

要打破“富不过三代”的魔咒，家族需要的不单单是一套完整的治理体系，家族成员也需要遵循相同的价值观和理念，慈善就是家族价值观的体现，无论是提升家族凝聚力、挖掘家族成员潜力，还是社会资源的开发和利用，慈善都起着重要的作用。参与慈善的过程能够帮助家族成员树立正确的价值观，避免出现因成员争产而导致的资本受损的后果。

瑞银曾对亚洲200多个做慈善的家族进行调查，其中一个问题：“是什么样的动力让你们家族决定做慈善，想要回馈社会，还是想要帮助有

需要的人？”有一半以上家族的回答是：希望通过家族慈善建立一个长远的家族传承。这种传承不只是财富的传承，也是家族价值观的传承(注)。图13-2或许能更直观展示慈善事业与家族价值的关系。

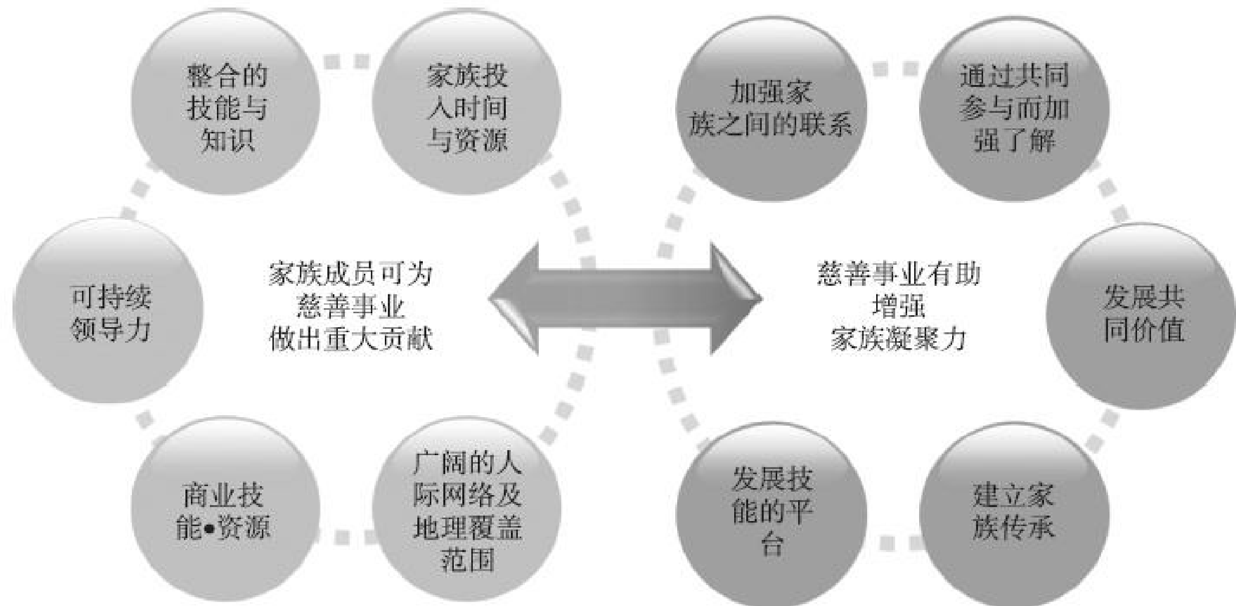


图13-2 慈善事业与家族价值的关系

归结起来，西方大财富家族开展慈善事业的原因主要基于以下几点。

其一，为家族企业长远发展找寻根基。以洛克菲勒家族为例，洛克菲勒基金会不仅致力于美国的教育与医疗改革，而且曾经帮助中国建立了协和医院、协和医科大学。投资慈善事业让中国人对其刮目相看，从而也为其扩展中国市场铺开了道路。通过创立家族基金会，家族成员代代投身慈善事业，慈善家风的传承，最终使得家族财富传承的根基不断得到巩固。

其二，追求家族财富传承的跨代际目标。家族公益的特色就在于：在价值观和家族荣耀之下凝聚起来的家族成员，可以追求超越个人生命跨度的长远目标。明确慈善的本质与价值，理解家族追求跨代际目标的优势对于家族慈善的重要意义，从而使家族以能够充分发挥其社会价值

的方式构建家族公益体系。

其三，实现家族文化与家族价值观的传承。家族慈善基金是把家族价值观传给下一代的最有力方法，家族慈善将会成为家族后代与祖父、曾祖父联结的媒介，能够让家族的第四代、第五代成员共享同一个家族故事，一个家族如何创业并持续的传奇。同样，家族基金将是家族能量凝聚的焦点，帮助家族成员就未来商业发展和慈善达成共识。教育和引导子女从事慈善事业，就是给下一代人最好的礼物。

13.3.3 家族慈善的运作策略和考量因素

慈善并非单纯寄托家族精神与价值观的“精神事业”，慈善活动至少应在以下方面与家族治理结构相融合[注]：（1）家族宪法应该明确家族对外界的责任以及如何与外界打交道。也就是说，慈善事业作为家族治理和价值观的一部分，应当被书面记载于家族使命宣言中。（2）每个家族的资产负债表都应该反映用于慈善事业的家族人力资源、智力资源和物质资源。（3）家族的金融资产如果超过200万美元，则应当建立专职慈善事业的组织或者机构。这一组织或机构的形式可以因家族而异，但至少应该允许所有家族成员参与到决策制定中。资产少于200万美元的家族可以自行举办慈善活动，通过利用一个被称为“捐赠人指导型基金”的慈善机构，从而不需要承担正式机构的管理成本。该基金可以允许每一个捐助者自己决定个人资金将被用于的慈善目标，其使得每一个家族可以通过其意愿和目标来影响、推动慈善事业的发展。

下面我们以洛克菲勒家族为例，来了解一下它是如何运营家族慈善事业，如何让家族财富获得最好归宿的：

| 案例13-3 | 洛克菲勒家族的慈善运营[注]

一个世纪以来，洛克菲勒家族以“造福人类”的胸襟，在各个领域建树卓越，并通过建立家族基金会等方式，开创了美国现代慈

善管理运营模式。

“像商业一样经营管理慈善。”19世纪80年代约翰·D·洛克菲勒提出这一理念。在这一理念引导下，洛克菲勒家族开始从直接零散式捐赠向科学、专业化、机构化运作方向转变。洛克菲勒家族慈善的成功不仅在于其对社会问题的敏锐感知和社会发展议题的深刻洞察，更在于用专业的方式来运营慈善事业，其创新堪称行业典范。聘请专职的慈善事业经理人是洛克菲勒慈善事业步入专业管理之路的开端。建立基金会这一长期捐赠渠道则是洛克菲勒家族慈善彻底走向现代慈善最重要的标志。

早期，老洛克菲勒成立个人办公室实现科学慈善。老洛克菲勒在10多岁时就开始捐出他的部分收入，不管数额大小，他都坚持向浸礼会及相关机构捐赠。随着个人财富的增长，老洛克菲勒在慈善上的捐赠额度不断上升，但仍然通过向教会来捐赠。老洛克菲勒创造了巨额财富，成为世界上第一个亿万富翁。1910年，当其财富达到近10亿美元之后，管理这笔巨大财富成为一个问题。于是他投入更多的资金到慈善事业中，以让财富获得最好的归宿。为此，他的最终解决办法是聘请浸礼会主教弗雷德里克·T·盖茨帮助他处理慈善捐赠，并为他制定一个更加周全、更加系统的方案，包括对申请资金资助的所有个人和机构进行评估。盖茨组建了老洛克菲勒家族办公室，并重新规划了多项投资，在后来的几十年里，办公室决定了洛克菲勒一半以上的财富的分配。

建立基金会，以专业慈善机构实现资金长效运作。盖茨和小洛克菲勒进一步完善对海量求助信的分类与评估系统，并试图逐一回复每一封来信。但他们很快发现这是一项不可能完成的任务，并意识到必须成立一个专门机构来处理这个问题。除了无法应付多如牛毛的慈善求助，成立基金会的初衷还来自老洛克菲勒一直身负的责任感：他认为自己不仅有责任给予，更有义务让捐赠成为助人自助的途径，“授人以渔”而非“授人以鱼”。

他深信“给钱很容易造成伤害”，需要做到“聪明慈善”。实际上，将财富投入到专业慈善机构中，也是洛克菲勒认为对后代负

责的选择。因为如果财富得不到有效的安置，而子孙又不具备管理巨大财富的能力，那么，财富必将成为后代的庞大累赘。1913年，洛克菲勒基金会应运而生，它是洛克菲勒家族第一个专门管理用于慈善目的资产的机构，以“促进人类一切福祉”为宗旨，着眼全球的慈善事业。此后，为了扩大洛克菲勒家族慈善事业和传承家族慈善文化，洛克菲勒兄弟基金会和洛克菲勒家族基金会相继成立，接下来的一个世纪又先后建立了十多个基金会。同期，洛克菲勒家族还建立了多个信托基金与洛克菲勒公司来管理家族成员的资产，为家族慈善的持续发展开源。洛克菲勒家族通过信托基金管理家族资产，从而保证家族财富得以维持、增长，并代代相传，也使家族信念与价值观能得以传承。

1. James E.Hughes Jr.Family Wealth—Keeping It in the family.Bloomberg Press.2004.pp.79-82.
2. 董黎潆.慈善事业如何助力家族传承［J］.财富管理，2015（1）.
3. James E.Hughes Jr.，Family Wealth—Keeping It in the Family.Bloomberg Press.2004.p.137.
4. 中国公益研究院.洛克菲勒家族：像商业一样运营慈善［J］.家族企业，2015（3）.

13.4 家族慈善模式选择和常见挑战

就像卡内基所说，“智慧的捐赠比挣钱本身更难。”很多本来出于善意的给予最终不见得产生有益的社会效果，或者在善款流转的过程中，遭遇大量流失，效果大打折扣。下面我们介绍慈善捐赠模式与常见的挑战。

13.4.1 常见的家族慈善方式

（一）慈善捐赠

慈善捐赠（charitable giving）是最常见的家族慈善方式，根据捐赠的对象和物品的不同大体可以分为以下几类：注

1.教育慈善捐赠，如捐建图书馆、学校、奖学金、博物馆等硬件和软件设备。

2.医疗慈善捐赠，如捐建医院、医疗设备、医疗手术、医药和科研等。

3.突发性灾难捐助，如为灾难中的小孩、老人和妇女提供基本生活需要等。

4.人类的贡献慈善捐赠，如诺贝尔、邵逸夫等。

5.宗教和信仰慈善捐赠。

6.环保、保护大自然和动物的捐赠。

不同的人对不同的捐赠类别感兴趣，因为他们有不同的家庭背景或

人生经历，不论以怎样的方式捐赠，只要充分理解和尊重受益者的人格尊严，都是能找到既适于受赠者又适于本家族的捐赠方式。

（二）慈善投资

与任何商业机构一样，家族慈善基金每年都会制定一个年度捐赠预算，参与直接和间接的慈善捐赠。

家族慈善基金投资第三方慈善组织是一种典型的慈善投资（charitable investment）或间接捐赠，与任何商业投资项目一样有尽职调查，有诚信的第三方慈善组织管理层乐于接受尽职调查，这样他们就可以向潜在的捐赠者讲述他们的故事，展示他们过往的经历和成就。他们也会披露审计后的财务报表，以便潜在捐赠者了解这家慈善组织的慈善活动是否高效。部分慈善组织对财务报表保密，因为可能存在一些内部挑战，所以潜在捐赠者应该谨慎对待他们的尽职调查。

（三）策略性慈善事业

2012年12月，迈克尔·波特（Michael Porter）和马克·克莱默（Mark Kramer）在《哈佛商业评论》发表题为“企业慈善的竞争优势”的文章，提到策略性慈善事业（strategic philanthropy），是指“企业投资的重点应放在那些可以同时产生社会效益和经济效益的领域，兼顾社会慈善和股东利益，同时产生的附加利益有助于提升企业的竞争优势。”

思科公司（Cisco）投资创办思科网络技术学院，旨在培训公立高中毕业生成为合格的思科网络管理员。梦工厂电影制作公司（Dream Works SKG）特别为洛杉矶市低收入家庭的学生制作了一档节目，训练他们在电影业中需要的技能。通过参与社会慈善活动，将帮助社会弱势群体与提升公司自身竞争力有效结合，就是常见的策略性慈善事业。[注]

（四）社会企业

由于取得持续、定期的慈善捐赠非常困难，中国内地许多纯粹的非政府慈善组织（NGO）已进化为社会企业，它们的经营管理模式是将商业活动产生的利润再投资回非政府组织。

例如：北京生命灵粮（Bread of Life,Beijing）的创始人基思·慧智先生为成骨不全症（也称脆骨症）儿童在北京郊区创办了一所孤儿院，为了确保孤儿院有稳定的现金流，基思·慧智先生在2006年建立生命灵粮，生产销售西式面包给居住在北京的外籍人士，并将所得利润重新投入到孤儿院。[注]

家族慈善基金可以借鉴公益创投方式[注]，为社会企业捐款的同时，效仿风险投资基金的做法，加入所参股的社会企业的董事会，深入参与其经营业务，提升专业知识和管理水平。

（五）长远的扶贫模式

“授人以鱼不如授人以渔”，可持续的长期慈善捐款固然有助于家族慈善基金会跨越多代的连续捐款。但消极的一面是，连续捐助可能使受捐助者养成习惯，给他们造成理应享受捐赠的错觉，导致他们的心态变得更加消极。

要想改变这种局面，就必须让受捐助者自力更生，从根本上提高贫困人口的自尊心和生存能力，这才是帮助该地区可持续发展的关键。

| 案例13-4 |

1. 国际小母牛项目（Helfer International）

美国农民Dan West是国际小母牛组织的创始人。该项目通过向贫困家庭免费提供小母牛等家畜、传授他们饲养知识和技能并帮助他们销售牛奶等终端产品获取生存能力。等小母牛长大生仔后，把小牛免费提供给其他贫困家庭，从而惠及更多贫困人口。[注]

国际小母牛项目属于典型的长远扶贫模式，并吸引了众多慈善基金会、个人或公司捐赠者以及政府的参与。

2. 联合国教科文组织——熙可生物圈城乡项目

熙可生物圈城乡项目（BIRUP）是一个被称为“影响力投资”的策略性慈善投资试点项目。这一项目包括了11个商业投资项目，如新农业项目、环境友好业务生产项目，以及教育和培训农民、扩大农村城市化和农作物生产、食品加工项目等。熙可集团行政总裁表示，他希望这一项目可以产生绿色经济，促进生态和谐、保护文化遗产、改善教育、提高科技创新和经济效益；同时，也可以让企业慈善活动和股东利益有机结合。[注]

13.4.2 中国慈善公益基金会的常见挑战

可能只有身体力行从事慈善公益事业的人才能切实体会，捐钱比挣钱难，而花钱（尤其是花对钱、花好钱）则是比捐钱、募钱更难。

2010年12月3日，壹基金公益基金会脱离原先挂靠的中国红十字会，在深圳民政局正式注册成立，成为国内第一家民间公募基金会。理事会成员由11人组成，主要为知名企业家和媒体高层等，每年定期召开4次会议，壹基金还聘请了世界四大会计事务所之一的德勤为它做账目审计。

2013年5月21日，央视《看见》栏目主持人柴静专访了创立壹基金的影星李连杰。我们从采访的文稿中可以看出中国慈善基金会一路走来的艰辛以及其中得到的关于公益基金成立、运营的智慧。如果我们以壹基金成长过程为例，公益基金所需要面对的挑战至少有四个。

第一个挑战是“公信力”。壹基金虽然由李连杰最早创立，但是他却聘请了知名企业家和媒体高层担任理事，请德勤进行审计。在中国，公众之所以会对基金会的公信力产生质疑，是因为许多基金会信息不透

明、慈善资金从募集、运作到使用效果全过程的信息披露不到位，基金会的运作没有发挥公众预期的效益。[注]从官方组织到民间机构，从社会显要到无名草根，都习惯于带着各种的异样眼光来看待壹基金的性质、角色、运作。这种挑战来源于公众的拷问，其中一个核心问题是募得善款可否计提、可在何等程度上计提管理费。红十字会、中华慈善总会等非政府组织在公众中显然具备官方话语权，相较而言，壹基金则是明星化的民间组织，公信力似乎不足。壹基金想要好好地活下去需要在收支透明、投入公开方面做更多努力，尤其是，若能极大压缩善款中管理费的使用比例，甚至零使用善款，则可从本质上决定其民间身份的良善形象。[注]

第二个挑战是“道德审判”。无论是针对慈善人士个人的道德怀疑，例如是否为了其个人的名利，还是便于其个人谋取经济利益等等。李连杰说，他一直觉得，中国的公益事业往往受困于道德审判，以至于一些正常的管理方式都如履薄冰。比如有人质疑壹基金从企业捐款中提取高额管理费，实际上，管理费只有4%~7%，并没有用满国家规定允许的10%的管理费。而在2011年，曾经有人提出可以捐款给他们专项使用，使他们能够实现“零成本的管理”，避免任何非议，但是最终李连杰选择放弃。

第三个挑战是“筹款没问题了，但是花钱的能力有了吗？”就拿灾后重建来说，在雅安地震之后，李连杰认为，“壹基金比五年前的汶川成熟很多，因为这么多企业，大部分都参与过汶川的灾后重建，现在我们要更精准地避免以前犯过的错误，更清晰地探索一些未来可能够持续增长的民间特色。”他认为，救灾之后，最重要的是坐下来反思，民间的公益组织、各个基金会以及政府之间的信息如何更协调、避免重复劳动、浪费资源。

第四个挑战是中国的慈善捐助者并不成熟。捐助并没有成为常态，慈善和公益的习惯和共同价值观还没有完全形成。在雅安地震过后，

297万人通过壹基金捐款，累计3亿多的现金和物资。然而，面对雅安地震中巨大的捐款数字，李连杰说，他并没有人们想象的强烈喜悦，反而有一种忧虑，因为灾难发生后爆发的巨款在他看来是慈善，而他设立壹基金的目的，是想做细水长流，人人参与的普通公益。[注]

采访结束后，柴静评论道，每个人细水长流、日积月累地长期捐助，慢慢沉淀下来就是一个社会难以估量的内在力量。而对于中国的慈善事业，要的就是这样一种力量。

如果是壹基金经历那么多年的摸索和努力才走到今天，那么对于其他财富家族的慈善和公益努力，这些挑战依然要或多或少地面对。而背后则是艰辛的努力和枯燥的工作。慈善一样需要执行力，一样需要战略的眼光。

13.4.3 设立家族慈善基金会需要关注的主要问题

如果壹基金是面向社会的慈善公益基金，那么财富家族要通过财富捐赠设立基金会，则要面对一些独特的、不同的问题。

首先，如果家族决定捐助，而且是长期的、稳定的捐助，那么最大的挑战之一就是如何把捐助和家族的资产管理和传承规划有机结合起来[注]。这也就意味着，通过家族几代人的努力成功运营一家基金会，需要具备相关的知识、组织管理技能、财务和预算、税务和合规、人力资源和公关、全球和地区关系以及交流沟通技巧等各个方面的能力。并且，成功运营一家家族慈善基金会往往需要长期的努力，很多情况下甚至需要终生的努力。

其次，慈善基金会不像企业，无法通过生产经营来自给自足并且每年产生利润，因此基金会必须维持它受捐赠的财产不贬值。对于基金会来说，它每年的资产增长一般都是来自受捐赠资产的保值增值，而不是来自新的捐赠或者其他形式的资金注入。这也就意味着，基金会资产

的“波动性与风险”，是基金会管理者所需要面临的可能危及基金会可持续的一大挑战。

即使基金会资产得到妥善管理和分配，受制于宏观经济形势的变化，基金会财产也会发生价值减损的情况。2008年末，由于美国经济的下滑导致许多基金会的资产价值缩水近30%。有些基金会因为缺乏审慎管理或者财务顾问而在经营上举步维艰。臭名昭著的麦道夫所制造的“庞氏骗局”，导致了500多亿美元的损失。这个事件使得美国几十家乃至上百家基金会资产大幅缩水，包括美国最大的基金会之一的皮寇尔基金会（Picower Foundation）。皮寇尔基金会资助了麻省理工大学（MIT）颇具开创性的大脑研究科学项目，还资助了哈佛大学的糖尿病研究科学。2009年，皮寇尔基金会宣告倒闭。如果能够做到审慎的尽职调查和投资决策，这样的结果本来是可以避免的[注]。

再次，受限于美国相关法律法规要求，绝大部分美国慈善基金会应当每年将其月平均资产价值的5%捐赠出去。类似的规定也出现在中国慈善法草案以及基金会管理的有关法规中。因此，对于基金会旗下的投资组合管理而言，应当保持足够的流动性以满足这一捐赠要求以及其他开支和税费（基金会收入所得在美国适用2%的税率）。这就意味着，即使基金会已经从外部聘请了投资管理人或者顾问，基金会内部必须有人来管理这些投资活动。挑选一位内部管理者需要洞见、知识以及经验。基金会的理事会及其每一位成员必须监督基金会资产的投资活动，并且，所有的理事会成员都必须拥有足够的投资方面的知识经验来履行其作为基金会资产的受托人的职责。当然，理事会成员通常都是家族成员，也会因具备了这样的知识能力而受益。这是因为，教育是一项使人终生受益的投资。如果理事会成员和那些期望成为理事会成员的家族成员学习掌握了资产投资分布、风险管理和收益、通货膨胀和投资支出等知识，他们也当然会把它运用到自己的生活之中，从而使家族成员和整个家族普遍受益。

最后，设立慈善基金会的初衷可能并不能实现。设立家族慈善基金会，为社会做出经济贡献只是一个目标。随着家族的繁衍，家族后代成员之间也会变得疏远，通过设立家族基金会，让家族后代成员能够有机会一起从事慈善事业，也有助于增强家族的凝聚力。这是成立家族慈善基金会的一大优势所在。然而，要想实现这样的初衷，还需付出大量的努力。而如果家族后代成员之间的关系分崩离析、彼此之间心怀芥蒂，家族基金会的工作很可能就会受到影响，而试图通过家族基金会来化解家族后代成员之间的矛盾、使得家族成员间关系和谐融洽的可能性也将变得渺茫。㊟

13.4.4 慈善捐赠的模式

是否一定要设立家族基金会？慈善捐赠是否可以采取不同的模式？下面我们简单介绍。

（一）直接捐赠模式

应当承认，直接捐赠占到了慈善捐赠的大多数。捐赠人通常更倾向于向那些专注于慈善事业的慈善机构进行直接捐赠，原因可能是人们更加信任慈善机构并且对其发挥慈善功能充满信心。与通过基金会间接捐赠而言比较，直接捐赠更加自然，也反映了捐赠人与慈善机构之间良好的关系。全球范围内最引人瞩目的直接捐赠发生在2006年，当时麦当劳的创始人瑞·克罗克（Ray Kroc）的遗孀琼·克罗克（Joan Kroc）将其价值总额为15亿加元的遗产直接捐给了救世军（Salvation Army）。然而，由于慈善机构的能力有限，导致其接受捐赠的规模受到一定限制。大额的捐赠往往需要设立一个职能更加强大的组织。这是因为，如果捐赠数额巨大，规模较小的慈善机构难以将受赠资金有效率地使用。另外，捐赠人也会担心，由于捐赠是不可撤销的，一旦捐出，捐赠人便无法再对捐赠决定做出重大更改。

（二）慈善基金

慈善基金主要有私人基金会和捐赠人指导型基金两种形式，这类组织接收并管理捐赠资金，通常，它们都是充当慈善机构的资金提供方。慈善基金对那些想长期做慈善的人来说是一个完美的方案，因为慈善基金模式可以使得捐赠人在做出捐赠以后仍然能继续参与到慈善决策中。从规划的角度而言，慈善基金本身并不具有价值，因为它的资金并非直接用于最终的慈善目的，但是它为发展一种长期策略提供了时间和可期待性。因此，对于那些打算捐出巨额资金/资产和希望实现多种慈善目标的捐赠人来说，慈善基金模式似乎更合适，因为它避免了将资金直接用于慈善支出，并使捐赠人有时间考虑如何分配使用慈善基金。

1.捐赠人指导型基金

捐赠人指导型基金（donor-advised funds）是指在资金如何使用上，捐赠人有权向基金管理者提供建议，但是捐赠人对于基金实体并没有控制权。通常，捐赠人指导型基金的优势在于它具有私人基金会的所有优势却又节省了法律成本或管理负担。在北美，捐赠人指导型基金的门槛只有一万加元，却可以实现长期的、自我指导性的慈善行为。事实上，有些捐赠人会与私人基金会一起合作使用捐赠人指导型基金。

2.私人基金会

私人基金会是中世纪慈善信托的发展产物。在大多数普通法系国家，基金会可以作为没有股本的公司或者信托机构的形式存在。通常，私人基金会都是较为少见的慈善机构，它们的董事或者受托人都具有一定个人关系，资金的来源也较为单一。董事或受托人对资产拥有控制权，这对企业家或捐赠人都具有吸引力。私人基金会是一种慈善的个人模式。或许是因为洛克菲勒、福特以及近年来的比尔·盖茨等美国私人基金会的传奇历史，私人基金会被视为是富有人士慈善架构的黄金标准。据估计，在美国400多个富有家族中，75%的家族都建立了私人基

金会。在加拿大，私人基金会是过去10年当中增长最快的注册慈善机构。

相对于其他慈善组织，私人基金会的主要优势及特点包括：

· 独立的法律实体；

· 典型的享有税务豁免待遇的注册慈善组织，在专门法律规定范围内运行；

· 很多司法管辖区都对向包括私人基金会在内的慈善组织进行捐赠出台税务优惠政策；

· 资金来源单一；

· 董事或者受托人通常具有私人关系。在许多情形下，他们是家庭成员的关系。董事或受托人经常与捐赠人有关系，如果捐赠人是创业一代的话，那么其本身就是董事或受托人；

· 为捐赠人提供了法律范围内较高程度的控制权；

· 本身就是捐赠人或者慈善组织。换句话说，私人基金会也可能资助其他慈善组织。

从以上这些特点可以看出，私人基金会与家族企业有着相似之处。通常，衡量一个成功企业家的标准是其社会影响和是否有私人基金会。家族企业和私人基金会所共有的所有权结构，并非完全相似，但都带有一种强烈的个人责任感和使命感。私人基金会需要得到积极主动的管理，不像其他慈善组织，私人基金会无法在信托和被动参与的情况下生存。这也是创业一代退休后仍需像关注他们的企业投资一样关注他们的私人基金会的原因。私人基金会架构是一种更为典型的致力于长期慈善、专注于特定事项的架构。

致力于长期捐赠的传承基金会（legacy foundation）的最典型代表是加拿大多伦多的JP·毕克尔（JP Bickell）。他在1953年用价值130万加元的遗产创建了一家私人基金会。这家基金会每年可将其捐赠额60%用于医疗研究领域。几十年以后回过头来看，这似乎没有什么大不了的，但是你必须要考虑20世纪50年代的医疗研究的状况：那时加拿大的医疗仍处于萌芽期，而战后各地医院的需求是筹集资金建设医院建筑。毕克尔将赌注压在了医疗研究上。该基金会的主要受益人是加拿大多伦多的儿童医院，它一直从毕克尔基金会收到资助，一度成为加拿大最大的医学研究机构，并且在遗传学和免疫学领域享有世界声誉。到2007年，该基金会已经向慈善组织捐赠了1.18亿加元，基金会资本金也增长到1.15亿加元。毕克尔的遗产总额也在以每年400万加元的速度增长。毕克尔本来可以将他的资产一次性全部捐出去的，如果他这样做了，这些捐赠资产将在5~10年内用掉。相反，他选择了设立一家永久性兼具灵活度的遗产私人基金会以符合社会不断发展的需求。因此，对于一些特定的慈善人士来说，像毕克尔基金会这样的模式很有吸引力，特别是对于那些将他们的家族企业和社区贡献视为是流传给后代的宝贵财富的企业家来说，更是如此[注]。

（三）慈善信托

除以上模式之外，较为常见的一种慈善模式是慈善信托。慈善信托是指委托人依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动的行为。受托人可以是委托人信赖的慈善组织或者金融机构，也可以是具有完全民事行为能力的自然人。[注]值得一提的是，2015年9月18日，国内首支慈善信托——莲花金融慈善信托基金在第四届慈展会上宣告成立，这是国内首家以企业捐赠为主的慈善信托基金，是郑卫宁慈善基金会旗下的二级项目基金。莲花金融慈善信托基金以“财富永续，爱心永恒”为宗旨，致力于帮助残疾人士再就业，改善残疾人士的生存环境[注]。

* * *

家族慈善事业有利于家族事业的顺利传承，然而中国长期以来都缺乏与慈善相关的专门法律，有关慈善的实践一直停留在起步阶段。虽然中国已成为全球第二大经济体，但慈善捐赠仍然滞后。2015年慈善救助基金会（Charities Aid Foundation）进行的一项研究显示，在捐赠方面，中国在145个国家中排在第144位[注]。

让人欣慰的是，2016年3月16日全国人大通过了中国第一部《慈善法》，自2016年9月1日起施行。在慈善基金会方面，虽然《基金会管理条例》早在2004年就颁布施行，然而受限于配套法规及制度的不完善，到目前为止中国的慈善基金会数量较为有限。随着《慈善法》的颁布实施以及家族财富管理及传承理念在中国的普及，相信中国的慈善事业在不久的将来会有长足的发展和进步。

---

1. 吕元栋.传承人格［M］.北京：东方出版中心，2015：238-239.
2. 吕元栋.传承人格［M］.北京：东方出版中心，2015：242.
3. 同上。
4. 约翰·洛克菲勒三世1969年第一次使用公益创投这个词语，用来描述“一种冒险的方式来资助不受欢迎的社会事业”（an adventurous approach to funding unpopular social causes）。
5. 吕元栋.传承人格［M］.北京：东方出版中心，2015：245.
6. 吕元栋.传承人格［M］.北京：东方出版中心，2015：246.
7. 王比学.拿什么拯救基金会的公信力，来源于人民网 http://theory.people.com.cn/n/2013/0403/c40531-21011421.html.
8. 丹飞.壹基金活不下去的中国式腹黑原理，来源于搜狐网 http://yule.sohu.com/20100916/n274951840.shtml.
9. 李连杰谈壹基金：不能要求公益组织里全是雷锋，来源于新浪网 http://news.sina.com.cn/c/2013-05-21/022427178104.shtml.
10. Malcolm D Burrows and Aron R Pervin,Philanthropy and Private Foundation Readiness,see Ian Macdonals and Jonathan Sutton,eds.Business Family and Family Business,London:Globe

Business Publishing Ltd，2009，p.68.

11. Lee Hausner and Douglas K.Freeman,The Legacy Family（New York:Palgrave Macmillan，2009），p.101.

12. Lee Hausner and Douglas K.Freeman,The Legacy Family（New York:Palgrave Macmillan，2009），p.105.

13. Malcolm D Burrows and Aron R Pervin,Philanthropy and Private Foundation Readiness,see Ian Macdonals and Jonathan Sutton,eds.Business Family and Family Business,London:Globe Business Publishing Ltd，2009，p.72.

14. 请参见本书第7章的有关介绍。

15. 全国首家慈善信托试点亮相慈展会，来源于《齐鲁晚报》，转载于新浪网http://news.sina.com.cn/2015-09-18/doc-ifxhytxr3677134.shtml.

16. 2015年世界捐助指数，来源于慈善救助基金会网站http://www.cafonline.org/about-us/publications/2015-publications/world-giving-index-2015.

后记

当我合上厚厚的书稿，我并没有想象中的那种结束一个大项目之后的如释重负之感。这本书的出版，只是一个开始。在开始这个项目的时候，我的本意只是对财富管理、保护和传承的方法和工具的知识，结合自己的实践，进行整理和总结——因为在这个领域，国内尚没有一本同时从金融、法律、教育等几个方面探讨传承问题的著作。随着研究的深入，我越来越意识到，家族企业、基业长青、财富永续，这是一个博大精深的题材，而这些发现给我本人以及所有的读者一次重新看待财富和审视自我的机会，就像平静湖面上扔进的一颗石子，掀起有关人性、成功、财富、幸福、未来等一系列思考的涟漪。

关于失败

中国并没有太多拥抱失败、向失败脱帽致敬的文化和土壤——也许失败的确让人沮丧，失败的故事也让人感到不安或不吉利，而与此同时，人们甚至会为他人的失败而窃喜。

我希望本书中大量的失败案例起到以下效果：

第一，能够从别人的失败中获得真知，你获得的不仅仅是启发和警醒，还有脚踏实地的真实，而那些所谓成功的案例和故事，也许涂抹了脂粉和油彩，留给你更多的是迷惑和幻象。

第二，要富裕家庭的孩子走向成熟，最好的方法之一就是让他们在年轻的时候能够经历挫折和失败，并从中汲取营养并获得心智的成长。

世界上失败最多的地方在哪里？在美国加州的硅谷。失败可以成为后来者的养料，而成功则是最差的老师。

第三，失败让我们学会感恩和坚韧。要成为真正的智者和成功者，我们必须学会用尊敬心、包容心和感恩之心去看待失败。

关于时间

谈到失败，就让我想起吴晓波的《大败局》，他在书中说，“失败是一个过程，而非仅仅是一个结果。”——我很认同这句话。然而，我却发现，对财富传承的失败而言，失败将是一个结果，一个不可逆的、画上句号的“最终结果”。

如巴菲特所说，“时间是伟大的企业的朋友，却是平庸企业的敌人。”正是时间让某些失败成为不可逆，不可恢复、不可重启。在时间面前，再多的财富和再大的企业，都可能会黯然失色——时间终将说明，你归属伟大，还是落于平庸——无论是作为一家企业，还是一位个人或是一个家族。

如果你能够从时间和未来的维度参透人生，洞见明日，那么你可能现在就会立刻着手行动，而不是对于企业和家族的未来心存侥幸。财富的管理和传承，需要的正是时间，而错过某些黄金的时点，悲剧的发生就会变得不可避免，当大势已去，再聪明能干的家族成员也会感到无力回天。

因此，中国家族企业面临的传承大考，是一场和时间赛跑的游戏。

关于初心

时间，也让我联想起了《临江仙》中的几句词——

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。

是非成败转头空。

青山依旧在，几度夕阳红。

白发渔樵江渚上，惯看秋月春风。

一壶浊酒喜相逢。

古今多少事，都付笑谈中。”

这样的意境，也许会让你静下来独处，自问自己的人生终极目标是什么，对你来说，人生最重要的是什么。若你和家人并不快乐、幸福，财富和成功还有意义吗？这是真正想要的财富和成功吗？你现在成功了，但还记得当初的梦想吗？你是否能停下来，问问你的家人和孩子，他们的梦想是什么？你的家族企业是你实现梦想的工具，还是你的梦想本身？如果时光能够倒流，让你再去接近那个当时青涩的、为生活奋斗苦拼的自己，你的初心难道就是获得和守护今天的财富？还是做一个让家人自豪的父亲（母亲），拥有一个亲情环绕、承欢膝下的幸福家庭？

你的成功让你有了更多的追求和想法，你变得更加忙碌，即便自己没有成为“物质”的奴隶，但似乎也成了“事情”的仆人。而当你拥有越多，各种烦恼也会接踵而来。一方面，你发现时间变得不够用，而牺牲的往往是自己和家人在一起的时间；另一方面，既然拥有了财富，你就更害怕失去。你本想成为财富的主人，但是物质似乎成了你的主人。

如果你明天就会离开人世，你最在乎的是你的财富、企业、声望，还是别的？我不想给你答案，这需要你自己回答。但你至少会发现，财富、家业，在时间面前，其实并不是你的，你只是财富的临时管家、看护者而已。

乔布斯说过，“我不在乎是否成为坟墓里最有钱的人，但我在乎，每晚入睡之前，我能够对自己说，我们今天又创造了精彩的成就。”[注]

在获得财富之后，我们更需要以新的角度去看待财富和人生，去寻找那份初心，去探索和寻找更好的人生重点（priorities）、调整定位，而这样的发现可能是颠覆性的。

关于给予

作为生命的过客，我们只是财富的临时管家、看护者，那么你将如何重新审视自己和自己坐拥的财富？卡内基说过，“财富本身并没有意义，除非你能以超越自我的方式运用财富。”所以，他的前半生在获得财富，而后半生则是为慈善散尽家财，当时全美国一半的图书馆就来自卡内基的捐助。

很多年前，我在纽约工作的时候，在一位美国朋友家里看到一张画，画面是一个男孩的背影，下面写着一句话：“一百年以后，没人会在意我的银行账户里曾有多少钱，我曾住过什么样的房子，或开过什么样的车子…但是，世界可能会因你而不同——因为你曾给过一个孩子的影响。”这句话让我陷入沉思。人生的意义在于给予别人的价值。如马丁·路德·金所说，每个人都能够成就伟大，因为每个人都可以为别人奉献和服务。

问题是，我们如何布施财富，如何给予，如何奉献？这并不简单，就如我们在慈善的章节中所讨论的，花钱比挣钱要更困难——把钱花对需要智慧。而精神财富的布施和分享，则更需要智慧。

所以，如果你想持续地给予，那么你自己就必须不停地成长。如约翰·麦斯威尔（John Maxwell）所云，自我的成长比自我成就更重要。自

我的成就受限于外界，而自我的成长来自内心；前者给自己带来压力，后者却让人舒缓压力；前者驱使别人来服务自己，后者为成就他人而发现自己。

给予和布施他人似乎是一把特别的金钥匙，无论是找回自己的初心，寻找内心的平静，让自己和孩子都常存感恩之心，免于愤怒和恐惧，抑或是让孩子更加成熟和勇于担当。面对财富和传承，我们最终面对的，还是自己。

写于2016年5月

---

1. 原文是，Being the richest man in the cemetery doesn't matter to me.Going to bed at night saying we've done something wonderful,that's what matters to me.